

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

А. В. Белов

# ЯПОНИЯ: ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС



ИЗДАТЕЛЬСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

УДК 330.3+338.1+339.9  
ББК 65.6+65.9(4/8)  
Б43

Рецензенты: д-р ист. наук, проф. А. В. Филиппов (С.-Петербург. гос. ун-т),  
д-р экон. наук А. А. Белых (ПАО «Банк «Санкт-Петербург»)

*Печатается по решению  
Учебно-методической комиссии экономического факультета  
Санкт-Петербургского государственного университета*

**Белов А. В.**

**Б43** Япония: экономика и бизнес: учеб. пособие. — СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2017. — 383 с.  
ISBN 978-5-288-05716-8

В книге рассмотрены вопросы экономики и бизнеса в современной Японии, раскрыт их переходный характер. Предложена междисциплинарная концепция национальной модели экономики и бизнеса, которую можно применить к исследованию любой страны. Дано описание «японского экономического чуда» и причин замедления темпов экономического роста в начале 1990-х годов. Приведены характеристики экономической деятельности государства и регионов, предприятий и домохозяйств. Проанализированы конкретные примеры активности компаний на внутреннем рынке Японии. Исследованы черты внешнеэкономических связей и особенности японо-российской торговли. В результате дана краткая, емкая и точная характеристика экономики и менеджмента Японии, а также определены элементы японского опыта, применимого к развивающимся и переходным странам.

Книга предназначена студентам бакалавриата, обучающимся по направлению «Мировая экономика». Может быть полезна студентам магистратуры, аспирантам и стажерам, а также слушателям курсов переподготовки и преподавателям — всем интересующимся вопросами мировой экономики, международного менеджмента и социально-экономической ситуацией в Японии.

УДК 330.3+338.1+339.9  
ББК 65.6+65.9(4/8)

Автор благодарит Университет префектуры Фукуи (Япония) и ассоциацию выпускников экономического факультета СПбГУ «Содружество» за финансовую поддержку издания данной книги.

ISBN 978-5-288-05716-8

© Санкт-Петербургский  
государственный  
университет, 2017

# Оглавление

Список сокращений . . . . .	6
-----------------------------	---

Введение . . . . .	7
--------------------	---

<b>Глава 1. Национальная модель экономики и бизнеса: культурные основы . . . . .</b>	<b>11</b>
--	-----------

1.1. Что такое национальная модель: кубик Рубика . . . . .	11
1.2. Своеобразие японского общества: от географии до конституции . .	15
1.2.1. Географическое положение и природные условия . . . . .	16
1.2.2. Нация и язык . . . . .	19
1.2.3. Религия и национальный характер . . . . .	23
1.2.4. Ветви власти и организация общества . . . . .	24
1.2.5. Конституция и попытки ее изменения . . . . .	27
1.3. Культура как основа экономического поведения . . . . .	30
1.3.1. Международные сравнения культурных особенностей . . . .	30
1.3.2. Характеристики деловой культуры Японии . . . . .	33
1.3.3. Герои бизнеса как представители деловой культуры . . . . .	35
Вопросы и задания . . . . .	41

<b>Глава 2. Эволюция национальной модели и важнейшие периоды экономической истории . . . . .</b>	<b>42</b>
--	-----------

2.1. Основные периоды исторического развития . . . . .	43
2.2. Правление клана Токугава и международная изоляция: 1603–1868 гг. . . . .	46
2.3. Модернизация в эпоху Мэйдзи: 1868–1912 гг. . . . .	55
2.4. Первая и Вторая мировые войны: 1914–1945 гг. . . . .	63
2.5. Американская оккупация Японии: 1945–1952 гг. . . . .	67
Вопросы и задания . . . . .	73

<b>Глава 3. Макроэкономика и государство . . . . .</b>	<b>74</b>
--	-----------

3.1. Япония в зеркале международных сравнений: масштабы, структура и конкурентоспособность экономики . . . . .	75
3.2. Япония среди стран Азии: зарождение восточноазиатской экономической модели . . . . .	86
3.3. Послевоенная Япония: «экономическое чудо» . . . . .	97
3.4. Функции государства и современная экономическая политика: 2012–2016 гг. . . . .	111
3.4.1. Макроэкономическое регулирование: «Абэномика» . . . . .	112
3.4.2. Перераспределение: налоги и бюджет . . . . .	116

3.4.3. Предоставление общественных услуг: образование . . . . .	126
3.4.4. Формирование институтов рынка: энергетика . . . . .	131
Вопросы и задания . . . . .	142

## **Глава 4. Микроэкономика и фирмы . . . . . 143**

4.1. Черты японских предприятий: дуализм, управление ресурсами, гибкость . . . . .	144
4.2. Японский стиль менеджмента: «фундамент», «каркас», «крыша» . .	150
4.3. Корпоративное управление: гибридная модель . . . . .	154
4.4. Объединения компаний: реорганизация <i>кэйрэцу</i> . . . . .	166
4.5. Операционный менеджмент: развитие <i>TPS</i> , <i>TQC</i> , <i>кайдзен</i> и т. д. . .	171
4.6. Малые и средние предприятия (МСП): проблемы, стратегии, поддержка . . . . .	177
4.7. Бизнес-ассоциации: виды и функции . . . . .	187
Вопросы и задания . . . . .	194

## **Глава 5. Микроэкономика и люди . . . . . 195**

5.1. Население Японии: демографический кризис . . . . .	196
5.2. Рынок труда: расширение нерегулярной занятости . . . . .	202
5.3. Доходы и благосостояние: расширение неравенства . . . . .	211
5.4. Социальное обеспечение: проблемы и решения . . . . .	217
Вопросы и задания . . . . .	220

## **Глава 6. Мезоэкономика и регионы . . . . . 221**

6.1. Введение в экономическую географию Японии . . . . .	222
6.2. Префектура Фукуи: пример «японской глубинки» . . . . .	232
6.2.1. География, история, административное деление . . . . .	233
6.2.2. Население, экономика, особенности предприятий . . . . .	237
6.2.3. Занятость, доходы и расходы, «уровень счастья» жителей . .	240
6.3. Традиционная промышленность: функции региональных кластеров. . . . .	244
6.3.1. Производство тканей . . . . .	245
6.3.2. Оправы для очков . . . . .	248
6.3.3. Лаковая посуда . . . . .	253
Вопросы и задания . . . . .	256

## **Глава 7. Кейсы: примеры действий компаний . . . . . 257**

7.1. <i>Kiyokawa Plating</i> : из гаража в микроэлектронику . . . . .	257
7.2. <i>Charmant</i> : от оправ для очков к медицинским инструментам . . .	261
7.3. <i>Sakurada</i> : трикотаж, «план Гауди» и ткань для сердечных перегородок . . . . .	266
7.4. <i>Sharp</i> : оживет ли японский зомби? . . . . .	270

7.5. <i>Fast Retailing</i> и <i>Uniqlo</i> : «разрушение цен» или революция в рознице? . . . . .	273
7.6. <i>Seven-Eleven Japan</i> : крупнейший успех в розничной торговле . . . . .	277
7.7. <i>Wal-Mart</i> : трудная судьба на японском рынке . . . . .	280
7.8. <i>Amazon Japan</i> : второй интернет-ритейлер Японии . . . . .	284
7.9. <i>eBay</i> : попытки продвижения аукционной торговли . . . . .	286
7.10. <i>Louis Vuitton</i> , <i>Coach</i> , <i>Hermes</i> etc.: что происходит на японском рынке предметов роскоши? . . . . .	289
7.11. <i>Toyota</i> и <i>Lexus</i> : трудности на внутреннем рынке . . . . .	293
7.12. <i>NTT DoCoMo</i> : после революции в мобильном интернете . . . . .	295
7.13. <i>Xbox</i> : успех везде, кроме Японии . . . . .	300
7.14. <i>Schindler Elevators</i> : действия в кризисной ситуации . . . . .	302
7.15. <i>Toyota</i> , <i>Nissan</i> , <i>Honda</i> : технологическая гонка на рынке гибридов . . . . .	306
Вопросы и задания (в порядке рассмотрения кейсов) . . . . .	311

## **Глава 8. Мировая экономика и внешнеэкономические связи . . . . . 312**

8.1. Платежный баланс: главный инструмент анализа ВЭС . . . . .	313
8.2. Содержание ВЭС: движение товаров, капиталов, людей . . . . .	317
8.3. Япония — Россия: история и современность . . . . .	327
8.3.1. Особенности анализа японо-российских экономических отношений . . . . .	327
8.3.2. Становление торговли (1858–1945) . . . . .	329
8.3.3. Торговля в послевоенные годы (1945–1991) . . . . .	332
8.3.4. Экономические связи в переходный период после распада СССР (1992 — начало 2000-х годов) . . . . .	337
8.3.5. Современный этап сотрудничества (2004–2016) . . . . .	340
8.3.6. Как развивать экономические отношения Японии и России? . . . . .	369
Вопросы и задания . . . . .	372

## **Заключение . . . . . 373**

## **Рекомендуемая литература . . . . . 377**

## **Использованная литература . . . . . 377**

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

<b>ВВП</b>	— валовой внутренний продукт
<b>ВИЭ</b>	— возобновляемые источники энергии
<b>ВНД</b>	— валовой национальный доход
<b>ВНП</b>	— валовой национальный продукт
<b>ВСТО</b>	— Восточная Сибирь — Тихий океан (нефтепровод)
<b>ВЭС</b>	— внешнеэкономические связи
<b>ИЧР</b>	— индекс человеческого развития
<b>КК</b>	— кружки качества
<b>КУ</b>	— корпоративное управление
<b>ЛДП</b>	— либерально-демократическая партия (Японии)
<b>МГП</b>	— магистральный газопровод
<b>МСП</b>	— малые и средние предприятия
<b>НИОКР</b>	— научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки
<b>ННН</b>	— незаконная, несообщаемая и нерегулируемая (деятельность, торговля и т. п.)
<b>н. д.</b>	— нет данных
<b>ОДУ</b>	— официально допустимый улов
<b>ОПР</b>	— официальная помощь развитию
<b>ОЭСР</b>	— Организация экономического сотрудничества и развития
<b>ПИИ</b>	— прямые иностранные инвестиции
<b>ППС</b>	— паритет покупательной способности
<b>ПСР</b>	— преимущественно сельские регионы
<b>СП</b>	— совместное предприятие
<b>СПГ</b>	— сжиженный природный газ
<b>СРП</b>	— соглашение о разделе продукции
<b>ТПП</b>	— торгово-промышленная палата
<b>ТПП</b>	— Транстихоокеанское партнерство
<b>AM</b>	— Ameoba Management
<b>BTU</b>	— British thermal units
<b>CCS</b>	— carbon capture and storage
<b>CPI</b>	— consumer price index
<b>HH</b>	— Henry Hub
<b>JCC</b>	— Japan Crude Cocktail
<b>JETRO</b>	— Japan External Trade Organization
<b>JIT</b>	— Just in Time
<b>MM</b>	— Matrix Management
<b>OECD</b>	— Organization for Economic Cooperation and Development
<b>SEJ</b>	— Seven & Eleven Japan
<b>TFR</b>	— total fertility rate
<b>TPS</b>	— Toyota Production System
<b>TQM</b>	— Total Quality Management
<b>TQS</b>	— Total Quality control System
<b>WVSA</b>	— World Values Survey Association
<b>WWF</b>	— World Wildlife Fund

# Введение

**Первый** вопрос, который хотелось бы поставить вначале, заключается в следующем: **как изучать экономику страны** — России или Узбекистана, США или Украины, Казахстана, Германии, Сингапура, Кыргызстана или Японии? Разумеется, речь идет о том, чтобы получить наиболее точное представление о предмете и не потратить на это полжизни (как пришлось сделать автору этих строк в отношении Японии). Решить такую задачу вполне возможно, если применить несколько специальных приемов. Важнейшим из них, на наш взгляд, является анализ эволюции, т. е. акцент на текущих изменениях и перспективах развития. Известно, что именно в эпоху перемен ярче всего выявляется истинный характер экономической деятельности.

Далее, большую помощь может оказать совместное рассмотрение экономики и бизнеса, макро- и микроуровня экономической деятельности, групповой и индивидуальной активности компаний, домохозяйств и государства. Привлечение нескольких экономических дисциплин позволяет глубже понять предмет и при этом сэкономить время и силы. И наконец, особенно важно сопоставление различных стран, выделение совпадающих черт и выявление имеющихся различий. Международные сравнения совершенно необходимы для применения иностранного опыта в реальной жизни. Комбинация этих приемов (базирование на различных дисциплинах) позволяет создать **методику исследования национальной модели экономики**

и бизнеса, которая имеет универсальный характер и применима к любой стране мира.

Второй вопрос, который неизбежно должен у нас возникнуть, звучит так: **чем интересна экономика Японии?** На него даются самые разные ответы. По-видимому, их можно подразделить на три группы, признав, что Япония привлекает всеобщее внимание как **страна с переходной экономикой, как неисчерпаемый источник опыта и как важный деловой партнер.**

Прежде всего подчеркнем, что выражение «**страна с переходной экономикой**» применимо не только к бывшим социалистическим государствам, но и к Японии тоже. Однако содержание переходных процессов в японской экономике существенно отличается от того, что происходит в постсоциалистических странах. **Япония осуществляет переход:** 1) от «естественного» к «искусственному» экономическому росту; 2) от «направляемой» к либеральной рыночной экономике; 3) от национальной к глобальной организации экономической жизни. Многие явления, наблюдаемые в Японии, происходят впервые в мире и достигают еще неизвестных науке масштабов. Неудивительно, что зачастую стране приходится играть роль первопроходца и на ощупь искать верный путь. Падающие цены, государственный долг, стареющее население известны многим странам, но именно в Японии принимают наиболее угрожающие формы. Всё это диктует необходимость глубоких реформ, которые начались четверть века назад, продолжаются по сей день и на глазах меняют всю социальную систему страны.

В самом начале упомянутого перехода Япония столкнулась с серьезным **замедлением темпов** экономического роста. Сначала 1990-е, затем 2000-е, а вот уже и 2010-е годы стали называть «потерянными десятилетиями». Однако, **несмотря на это**, стране удалось сохранить **социальную стабильность**, а также обеспечить если не растущий, то достаточно высокий уровень жизни. Устойчивость национальной валюты, осуществление крупнейших инфраструктурных проектов, низкая безработица, высокая продолжительность жизни ярко показывают, что Япония намного лучше других стран справляется с последствиями переходных явлений. По мнению ряда зарубежных специалистов, Японии удалось войти в состояние «комфортабельной депрессии» и предотвратить резкие колебания экономической конъюнктуры и жизненного уровня. Наряду с этим встречаются и однозначно негативные мнения об экономической ситуации в Японии. Мировое общественное мнение (если таковое существует) расколото в отношении состояния и перспектив экономики страны. Полярные оценки, распространенные в зарубежных экономических и политических кругах, еще более усиливают интерес к положению дел в современной Японии.

В ходе многолетней истории Япония накопила **уникальный опыт**, который может заинтересовать буквально всех: активных государственных деятелей и домохозяек, экономистов-теоретиков и бизнесменов-практиков.



Начнем с того, что Япония — это единственная азиатская страна, вступившая в постиндустриальную эру и занявшая место среди наиболее развитых мировых держав. Причем понятие «Азия» в данном случае обозначает не географическое, а социально-культурное явление, охватывающее религию, историю, человеческие отношения, сложившиеся в обществе институты. Превалирующая в Японии система ценностей основана не на православии, протестантизме или исламе, а на конфуцианской этике. Развитие рыночной экономики и представительной демократии долгое время запаздывало, индустриализация началась позднее и протекала в несколько иных формах по сравнению с США и Западной Европой. И всё же во второй половине XX в. Япония первой из азиатских стран вошла в «клуб развитых государств», достигла высокого уровня жизни, создала современное общество на основе развитой демократии и рыночной экономики, а также начала переход к постиндустриальному типу воспроизводства.

При этом в стране удалось не только сохранить **традиционную культуру** мастеров своего дела, но и развить на ее основе **уникальные системы организации производства**. Японские компании и товары Made in Japan появились во всех уголках света и стали синонимом эффективного управления и научного менеджмента, высокого качества и передовых технологий. Вопросы о том, каким образом удалось это сделать, какие меры для этого необходимы, возможно ли применение японского опыта в другое время и в других условиях, уже несколько десятков лет сохраняют актуальность для многих развивающихся и переходных стран.

С позиций наиболее распространенных экономических теорий (mainstream economics) Япония представляет собой очень **непростой объект для анализа**. В частности, государство в Японии не столько жестко управляет, сколько мягко регулирует экономику, компании не только конкурируют, но и активно координируют свою деятельность, а потребители зачастую предпочитают сбережение потреблению. Следовательно, поведение всех трех основных субъектов экономической деятельности имеет **ярко выраженные особенности**. Это привлекает к Японии внимание как теоретиков экономической науки, так и практиков-бизнесменов. По-видимому, именно знакомство с такой уникальной страной позволяет получить **максимум идей** для применения в самых разнообразных областях экономики и бизнеса.

И наконец, Япония — это **важный деловой партнер** для любого из государств бывшего СССР. С точки зрения России и Казахстана, наибольшее значение имеют двусторонние торговые связи и прямые инвестиции Японии. Причем не только в добычу природных ресурсов, но и в обрабатывающий сектор: производство автомобилей, энергетического оборудования, строительных материалов, бытовой электроники. Для Украины, Узбекистана и Кыргызстана важное значение имеет японская официальная помощь

развитию, направленная на создание современной инфраструктуры, подготовку кадров, распространение передового опыта. Взять хотя бы деятельность японских центров, которые существуют во многих постсоветских странах. Работа таких центров организована с японской тщательностью и направлена не столько на пропаганду культуры и достижений Японии, сколько на повышение уровня занимающихся там стажеров и инвестиции в их «человеческий капитал», играющий ключевую роль в развитии любого человека и любой страны.

К сказанному выше хотелось бы добавить одно **важное замечание**. Большинство публикаций по экономике Японии носит либо конкретно-страноведческий, либо абстрактно-теоретический характер. Автору этих строк хотелось бы уйти от крайностей и **описать экономику страны изнутри**, но не глазами исследователя-япониста, а с точки зрения преподавателя-практика и постоянного жителя Японии.

Итак, мы приступаем к разговору о **национальной системе экономики и бизнеса на примере Японии**. В центре нашего внимания лежит эволюция и переходный характер экономики страны, в изложении широко применяются международные сравнения и анализ японских особенностей, а цель работы состоит в изучении накопленного опыта и поиске новых идей. Всё это позволяет лучше понять Японию как делового партнера и способствует расширению взаимовыгодных деловых и гуманитарных отношений между нашими странами.

## Глава 1

# НАЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА: КУЛЬТУРНЫЕ ОСНОВЫ

### 1.1. Что такое национальная модель: кубик Рубика

Приступая к изучению любого сложного предмета, необходимо определить, **над чем, как и с какой целью** мы будем работать. На первый взгляд, ответить на эти вопросы достаточно просто: тема нашей книги — экономика и бизнес Японии, способ изложения — сравнение с другими странами и описание японских особенностей, цель — получение знаний для применения в реальной жизни. Однако при ближайшем рассмотрении оказывается, что изучение экономики и бизнеса относится к разным отраслям экономической науки, сравнение общих черт и описание частных особенностей базируются на различных методиках, а применение иностранного опыта требует знания ситуации и от поставщика, и от получателя информации. Поэтому рано или поздно приходится искать прочную теоретическую основу и точно определять **предмет, метод и задачи** исследования.

В принципе, для описания **предмета** нашего рассмотрения вполне подходит понятие «**экономическая система**» (*economic system*). Точного определения этой категории не существует, но для практических целей ее можно рассматривать как совокупность общественных отношений, связанных

с экономической деятельностью. Изучение экономических систем началось на заре современной экономической науки и на первых порах ограничивалось анализом и критикой капитализма. Работы таких великих экономистов, как А. Смит (A. Smith), Д. Рикардо (D. Ricardo), Дж. Ст. Милль (J. St. Mill) и К. Маркс (K. Marx), относятся именно к этой сфере. Исследования экономических систем в XX столетии были направлены на противопоставление капитализма и социализма (Я. Корнаи (J. Kornai)), их сравнительную оценку (Ф. Хайек (F. Hayek)), соединение их преимуществ (О. Ланге (O. Lange)), конвергенцию и оптимизацию (Я. Тинберген (J. Tinbergen)) и т. д.

Развитие науки отражало прогресс реальной экономики, и во второй половине XX в. капитализм оказался разделенным на «конкурентный», «регулируемый» и «социальный» (*welfare*), а в описаниях социализма появились такие варианты, как «командный», «рыночный», «либеральный» и др. В подобной системе координат Япония характеризовалась как пример «направляемой рыночной экономики» (*guided market economy*) и рассматривалась чаще всего совместно с Францией или Германией [Angresano, 1995].

С конца 1980-х годов сравнение систем утратило смысл и данная область экономической науки попала в состояние депрессии и даже кризиса. В течение 1990–2000-х годов значительная часть системных исследований была сведена к анализу переходного периода от социализма к капитализму (*economics of transition*), а после его завершения в ряде стран начала расти популярность теорий, связанных с **экономикой развития** (*development economics*). В центре внимания оказались вопросы системной эволюции: вариации капитализма [Varieties of capitalism; Hall, Soskide, 2001] и причины появления различий среди стран с высоким уровнем доходов [Jackson, Deeg, 2006], важность институциональных, культурных и социальных условий для устойчивого развития [Gardner, 1998], а также факторы и особенности поведения участников экономической деятельности [Cohen, 2009]. В частности, поведенческий подход к исследованию Японии позволял поместить ее в группу развитых стран, на ступень между США и европейскими государствами [Cohen, 2009, p. 49–51].

В нашем дальнейшем обсуждении мы намереваемся учесть оба указанных выше научные направления, т. е. **соединить анализ экономических систем и экономики развития**, а затем сосредоточиться **конкретно на Японии**. Это значительно усложняет предмет нашего рассмотрения. Действительно, «экономическая система» предполагает как минимум анализ макро-, микро- и международной экономики. «Экономика развития» среди прочего изучает факторы поведения участников экономической деятельности, а «японские исследования» невозможны без понимания истории, культуры и общественной организации данной страны.

С учетом этого мы хотим предложить для облегчения нашей задачи наиболее широкое понятие, которое объединяет все перечисленные выше

элементы. Это понятие — **национальная модель экономики и бизнеса**, т. е. экономическая деятельность компаний, домохозяйств и государства, осуществляемая на макро-, микро- и международном уровне и существующая в конкретном историческом, географическом и культурном контексте. Разумеется, это открытое и гибкое определение, поскольку на каждой грани модели несложно добавить (или убрать) некоторые элементы в зависимости от целей анализа. Так, например, можно в состав участников включить потребительские организации, от географического обзора отказаться вообще, а макро- микро- и международный подход оставить без изменений и т. п.

**Экономическая деятельность** понимается максимально широко — как любая активность, связанная с обеспечением условий для физического существования человека. А **бизнес** — это частный вид данной активности, направленный на получение прибыли. Строго говоря, экономическая деятельность включает в себя бизнес (а также еще и социальное обеспечение, бесплатное предоставление общественных услуг, семейное распределение доходов и многое другое). Однако в дальнейшем изложении бизнес-активность занимает настолько важное место, что мы специально выделяем ее в нашем определении.

Изучение организации бизнеса в экономической теории связано с понятием **деловых систем** (business systems), т. е. методов построения, контроля и направления деятельности компаний, которые приняты в доминирующих формах бизнес-организаций в обществах различного типа [Whitley, 1999]. Различия деловых систем основаны на несхожести характера связей фирм разных стран с финансовыми организациями, поставщиками и клиентами, работниками и конкурентами. Структура деловой системы Японии подробно рассмотрена в главе 4 настоящего издания. **Совместный анализ** экономических и деловых систем (integrative approach) также достаточно распространен в специальной литературе и включает рассмотрение организационного, конкурентного, технического и других «пространств» (*spaces*), где разворачивается экономическая деятельность [Sorge, Noorderhaven, Koen, 2015, p. 7–8]. Наше определение национальной модели экономики и бизнеса представляет собой разновидность такого совместного анализа.

В упрощенном виде национальную модель можно представить как фигуру с тремя гранями, обозначающими участников деятельности, уровни ее осуществления и «срезы» существования экономики и бизнеса (рис. 1.1).

Подвижность граней позволяет сравнить модель с **кубиком Рубика**, одну сторону которого собрать легко, две — сложнее, а для дальнейшей сборки требуется либо талант, либо специальные знания. Собственно говоря, эти знания мы и хотим передать слушателям в ходе нашего изложения.

Нетрудно заметить, что приведенное выше определение описывает, в сущности, **один из вариантов экономической системы**. Однако понятие «национальная модель» подчеркивает рассмотрение конкретного

Рисунок 1.1



Национальная модель экономики  
и бизнеса

государства, допускает любую комбинацию элементов анализа, а также облегчает понимание исторической, культурной и пространственной эволюции. Поэтому, на наш взгляд, категория «национальная модель» лучше подходит для достижения наших целей. Более того, она вполне применима для изучения не только Японии, но и любой другой страны.

В марксистском обществоведении широко используется **понятие общественно-экономической формации**, т. е. совокупности производительных сил, производственных отношений и идеологической надстройки. Однако категория формации имеет слишком жесткую иерархию (собственность на средства производства считается главным производственным отношением), сглаживает национальные особенности (исследование вариантов формаций ограничено идеологическими стереотипами) и с трудом объясняет реальную историю (распад социалистической системы в XX в.). Поэтому для наших целей понятие формации **не подходит**, хотя оно хорошо знакомо многим русскоязычным читателям.

Исследование национальной модели можно вести с применением самых разнообразных **методов**: количественных и качественных, описательных и аналитических, конкретных и абстрактных. Несмотря на многообразие доступных инструментов, мы бы хотели обратить внимание на

еще один научный прием, который широко используется, в частности, в современной культурологии. Речь идет о разделении двух подходов: этического (т. е. сравнительного, широкого, основанного на выделении общих культурных элементов) и эмического (т. е. индивидуального, узкого, связанного с описанием уникальных этнографических черт). В нашем изложении будут применяться оба этих подхода, однако преимущественно первый из них — **этический**. Это обусловлено **задачами** нашего исследования, которые включают обобщение опыта Японии, имеющего универсальный характер и применимого в любой стране. Так, хотя «японское экономическое чудо» (быстрый экономический рост в 1950–1960-х годах) разворачивалось в уникальных международных условиях, которые, скорее всего, уже никогда не повторятся, правительству Японии посчастливилось найти удачную комбинацию мер стимулирования роста, примененную затем во многих частях Восточной Азии. Поэтому, например, в разделе 3.2 («Япония среди стран Азии: зарождение восточноазиатской экономической модели») после краткого описания специфических местных особенностей основное внимание будет уделено универсальным элементам экономической политики, которые до сих пор сохраняют свое значение для развивающихся государств.

Итак, мы определили предмет, метод и задачи исследования; осталось упомянуть о **порядке изложения**. Первая глава книги включает данный теоретический обзор, за ним следует характеристика социального и культурного фона экономической и предпринимательской деятельности в Японии. Вторая глава посвящена истории экономического развития и эволюции общественных институтов. В третьей главе исследуется активность государства на макроуровне, в четвертой и пятой — деятельность предприятий и домохозяйств на микроуровне, а в восьмой — активность всех участников на международном уровне. Шестая глава посвящена региональной экономике (или анализу мезоуровня на примере конкретного региона), седьмая содержит описание деятельности компаний на внутреннем рынке (case studies). В Заключении приведены выводы о возможностях и границах применения японского опыта в переходных и развивающихся странах. Всё это, по нашему мнению, создает целостную картину национальной модели экономики и бизнеса Японии.

## 1.2. Своеобразие японского общества: от географии до конституции

Обсуждение особенностей экономики современной Японии необходимо начать с краткой характеристики **японского общества**. Разумеется, данная тема чрезвычайно широка, поэтому постараемся остановиться лишь на тех

ее аспектах, которые прямо или косвенно связаны с экономическим развитием.

**Своеобразие социальных отношений в Японии** можно проиллюстрировать с помощью трех следующих тезисов. **Во-первых**, Япония представляет собой страну, сумевшую создать полностью самобытную и самостоятельную материальную и духовную культуру, несмотря на чрезвычайно обширные связи с Китаем. **Во-вторых**, островное положение Японии, а также ее расположение вдали от основных путей исторического общения народов привело к тому, что в политике государства в течение ряда лет наблюдалась склонность к изоляционизму. Наряду с этим в стране выработалась способность масштабного и систематического заимствования зарубежного опыта. **В-третьих**, для Японии характерна традиционная иерархическая социальная организация. Тем не менее во второй половине XX в. страна восприняла идеи, свойственные обществам иного типа, и сумела построить развитую демократию и систему народного самоуправления. Именно поэтому Япония получила характеристику единственной восточной цивилизации, которая сумела осуществить модернизацию, но при этом не стала западным обществом [Huntington, 1993].

Попытаемся развернуть приведенные тезисы на материалах, отражающих географическое положение и природные условия, особенности японской нации и основные этапы исторической эволюции Японии, черты современной организации ее общества и некоторые тенденции его развития.

### 1.2.1. Географическое положение и природные условия

**Территория** Японии составляет 390,7 тыс. кв. км, население — 127,1 млн чел., что дает плотность населения, равную 343 чел./кв. км (2014). По площади Япония несколько меньше Франции, но ощутимо больше Германии. Уже одно это указывает на то, что страна совсем не маленькая, как часто принято говорить.

**Островное положение** Японии иллюстрируют следующие цифры: в состав японского архипелага входят 4 главных и более 6800 мелких островов, протяженность береговой линии превышает 28 тыс. км. Исторически основные потоки переселения народов и центры мировой цивилизации находились вдали от Японии. Японские острова представляли собой фактически тупик на пути движения с запада на восток. С одной стороны, это приводило к недостатку международных обменов и формировало чувство изолированности. Разумеется, «изолированность» была относительной, поскольку в рамках китайского культурного ареала, к которому Япония традиционно принадлежала, культурное общение, как правило,



носило регулярный и интенсивный характер. С другой стороны, островное расположение означало защищенность от вторжения извне и создавало уникальную возможность мирного самостоятельного развития нации, чего были в большинстве своем лишены многие европейские и азиатские народы.

Перечислим основные характеристики **природных условий** Японии. По-видимому, главной их чертой можно считать разнообразие, которое совсем не типично для «маленьких» государств. Горы занимают свыше 70 % территории страны. Поскольку жить в горах очень сложно, исторически сложилось, что основная часть населения сосредоточена на равнинах. Климат Японии также весьма разнообразный — от субарктического на севере до субтропического на юге страны. Однако во всех климатических поясах различия температур на протяжении дня и в течение года не достигают слишком больших значений, что позволяет назвать климат относительно мягким. Среднегодовые температуры колеблются в пределах 10–20 градусов. Во всех регионах Японии выпадает значительное количество осадков: от 1000 до 2500 мм в год (в среднем — 1700 мм против, например, 570 мм в России). В сочетании с продолжительным вегетативным периодом и высокими летними температурами это создает благоприятные условия для развития растений, а значит, и для земледелия. В качестве иллюстрации можно отметить, что объем биомассы, приходящийся на единицу площади, в Японии достигает самого высокого значения в мире среди регионов, расположенных на той же географической широте.

Вблизи берегов Японии сталкиваются несколько разнонаправленных морских течений, прибрежные воды богаты биоресурсами. И наконец, особенностью Японии является высокая сейсмическая и вулканическая активность. В результате почти во всех регионах Японии имеются термальные источники, традиционная архитектура ориентируется на строительство легких деревянных сейсмоустойчивых конструкций, а частые цунами заставляют жителей возводить защитные сооружения или осваивать возвышенные участки. Запасы минеральных природных ресурсов в Японии сравнительно невелики. Известные месторождения серебра, золота, железа, меди, угля к концу XIX — началу XX в. оказались практически исчерпаны. В то же время японский континентальный шельф содержит большие запасы рудных полезных ископаемых, а также энергетических ресурсов в виде так называемых метангидратов (соединений горючего газа метана и воды, образующихся под влиянием высокого давления и низкой температуры, например в условиях вечной мерзлоты или на морском дне). Экспериментальная добыча метангидратов началась в октябре 2012 г.

Характеристику природных условий Японии можно продолжить, однако нас интересуют не географические особенности сами по себе, а их влияние на историческую организацию общественной жизни. В этой

связи отметим, что прибрежная линия, равнины и горы традиционно формировали три типа ландшафта и вели к появлению общин трех типов: рыболовецких, земледельческих и собирательских. Все они были достаточно независимы друг от друга, что создало историческую базу для весьма сильного регионального сепаратизма и отсрочило появление централизованного государства. Общины носили оседлый характер, получали достаточный прибавочный продукт и охотно расходовали его на развитие культуры. Между общинами формировался активный обмен продукцией. В результате Япония развивалась как «самодостаточная общность» и, как говорят специалисты, фактически представляла собой «маленький материк», или «конгломерат субнаций» [Sugimoto, 2010, p. 61], не особенно страдавший от недостатка зарубежных связей.

Разумеется, столь разнообразие условия порождали существенные **региональные различия**: между «восточной» и «западной» Японией (деление по линии префектур Айти — Гифу — Фукуи и Миэ — Сига — Киото), между центром и периферией, городом и деревней и т. д. Эти различия проявлялись в языке, традиционной культуре, размещении местной промышленности. Экономической стороне регионального развития посвящен специальный раздел 6.1.

**Мягкий климат** и высокая биологическая продуктивность земель обеспечили возможность быстрого роста населения. Заливное рисоводство в Японии стало возможно потому, что в стране имеется множество небольших рек, сток которых оказалось достаточно просто зарегулировать ирригационными системами. Ирригация не требовала больших затрат труда, и в Японии сформировались скромные по размеру сельскохозяйственные общины, что обусловило **меньшую централизованность государства** по сравнению с другими странами рисовой культуры, например с Китаем или странами Ближнего Востока.

Небольшие размеры страны при высокой плотности населения на равнинах способствовали тому, что жители Японии осознанно выбирали уважение к соседям и ориентировались на мирное совместное проживание. Бурное развитие межтерриториальных и межобщинных экономических связей в какой-то мере компенсировало политический сепаратизм территорий. Оседлость и культурная самодостаточность переключали внимание с того, что «спрятано за горизонтом», на ближнее пространство и формировали привычку оперировать небольшими величинами материалов, расстояния, времени. По-видимому, именно в этом кроются истоки таких черт японского характера, как скрупулезность, аккуратность, уважение к окружающим. Отсюда же, по всей видимости, берут начало высокое развитие внутреннего рынка, транспортной инфраструктуры и организации межрегионального сообщения, а также значительный **уровень материальной и духовной культуры**.

### 1.2.2. Нация и язык

По своим антропологическим характеристикам японцы принадлежат к азиатской монголоидной расе. Точные источники происхождения японской нации, как отмечают специалисты, пока неизвестны. Тем не менее достоверно установлено, что коренными жителями Японских островов, прежде всего их северной части, являлись айны (северный народ, соединяющий черты азиатской и европеоидной расы). Последние испытывали сильное влияние со стороны переселенцев из Юго-Восточной Азии, проникавших на Японские острова через Филиппины.

Около двух тысяч лет назад на острова японского архипелага через Корейский полуостров переселилось значительное число жителей из северо-восточных районов Китая и Монголии. Отметим, что до сих пор историческая наука не дала точного ответа на вопрос о причинах такого масштабного переселения народов. Однако именно эти три этнических типа и сформировали современную японскую нацию. Считается, что в южных районах японского архипелага исторически преобладал филиппинский антропологический тип, в центральных — корейский и китайский, а в северных областях во внешности коренного населения можно было проследить влияние особенностей, характерных для айнских народностей (высокий рост, сравнительно светлая кожа, развитый волосяной покров на лице и т. п.).

Перечислим основные этапы формирования японской нации. Период Дзёмон, или период первобытного земледелия, продолжался более 4 тысяч лет, вплоть до III в. до н. э., и получил свое название по веревочным узорам, которыми украшалась глиняная посуда. Период Яёй охватывал примерно 600 лет — с III в. до н. э., до III в. н. э. (Яёй — это название населенного пункта в районе Токио, где обнаружены первые археологические свидетельства появления новой культуры). Главным историческим процессом периода Яёй считается начало массового переселения в Японию выходцев с континента. Путь переселенцев пролегал преимущественно через Корею. Переселенцы принесли на Японские острова рисовую культуру и положили начало орошаемому земледелию. Такой выдающийся технологический рывок дал толчок к развитию разнообразных форм культурной деятельности и началу нового этапа исторического развития. С III в. началось формирование зачаточных политических институтов, которые получили название государства Ямато. Именно в этот период на протяжении примерно 400 лет (с III по VII в.) происходило постепенное формирование национальной общности японцев. Одной из главных специфических черт данного процесса следует считать систематическое заимствование и внедрение элементов китайской культуры, которое началось с письменности и религиозных ритуалов (V–VI вв.). Сфера заимствований постепенно расширялась и к VII–VIII вв.

охватывала уже элементы политического и экономического устройства, все возможные для копирования навыки сельскохозяйственного производства, строительства, планирования городского пространства, образования, медицины, естественных наук и т. д. Фактически в Японии была предпринята попытка создать **уменьшенную копию великой китайской империи** (VII–VIII вв. н. э.).

Долгое время письменность выступала как основной канал получения информации религиозного и социального характера. На этой основе исторически сложилось уважение к написанному слову, высокий престиж образования. При этом заимствования из Китая не уничтожали, а дополняли оригинальный японский опыт и знания. В результате на базе китайской письменности была создана своя собственная, «импортированный» буддизм причудливо соединился с синтоизмом (местной религией), а конфуцианские принципы государственного устройства оказались модифицированы в виде собственного кодекса законов, изданного принцем Сётоку (предположительно 574–622 гг.). В итоге, несмотря на явную культурную зависимость от намного более крупной и развитой страны, в Японии сформировалась полностью самостоятельная и во многом **уникальная культура**. Способность усваивать иностранные новинки и на их базе формировать нечто самобытное присуща многим народам. Однако японская культура, язык и система ценностей весьма далеко отстоят от китайского «оригинала», и это выделяет Японию из длинного списка народов, осуществлявших масштабные культурные заимствования, а также накладывает отпечаток на всю последующую историю страны. Традиционная роль Японии как страны-получателя в процессе культурного обмена, добровольное восприятие зарубежного культурного влияния делают ее уникальным объектом для исследования разнообразных культурных влияний.

**Японский язык**, по мнению филологов, имеет свою собственную уникальную структуру и даже формирует самостоятельную «языковую семью». Грамматика японского языка сходна с корейской и в меньшей степени — с китайской и монгольской. Письменность была заимствована из Китая, но трудности в изучении огромного числа иероглифов привели к формированию собственной слоговой фонетической азбуки *хирагана*, состоящей из 47 основных знаков и 104 сочетаний. Однако фонетически японский язык очень беден, т. е. в нем сравнительно мало звуков (не более половины из тех, что существуют в русском языке). Например, в нем практически нет закрытых слогов, оканчивающихся на согласный звук. Звуки «р» и «л» полностью слиты, «б» и «в», «с» и «ш», «ф» и «х», «т» и «ц» слиты частично, и японцы могут их путать, когда говорят на иностранных языках. Фонетическая бедность привела к тому, что совершенно разные понятия приходилось обозначать словами с одинаковым звучанием. Ки-

тайские иероглифы неплохо подходили для этой цели, а вот собственная японская слоговая азбука оказалась не способна точно отобразить сложные понятия.

Первые опыты создания литературных произведений с помощью *хираганы* стали значительным культурным событием, но не получили серьезного продолжения. Развитие письменности, как и многих других сфер социальной жизни, пошло путем конвергенции китайского «оригинала» (иероглифов) с японской *хираганой*. Позднее появилась еще и азбука *катакана* — дополнительный вид собственного слогового алфавита, применявшийся для записи различных произношений иероглифов или заимствованных иностранных слов. В результате, по выражению некоторых американских специалистов, появилась **наиболее трудная и наименее эффективная в мире письменность**, созданная на базе китайских иероглифов и двух видов самостоятельно разработанного фонетического слогового алфавита. Иероглифы несут основную смысловую нагрузку, *хираганой* записываются грамматические конструкции (окончания, суффиксы, предлоги и т. п.), а *катакана* используется для записи иностранных заимствований и смыслового выделения.

Разумеется, приведенные выше слова о «неэффективности» письменной системы нужно воспринимать критически. Тем не менее простая иллюстрация — **ввод японского текста с компьютерной клавиатуры** — хорошо показывает, что это означает на практике. Подавляющее большинство японцев предпочитает набирать текст со стандартной для англоязычных стран клавиатуры QWERTY. По определенным правилам на клавиатуре набирается латинская транскрипция японских слогов, и на экране автоматически отображается *хирагана*. Нажатие специальной клавиши выводит на экран в виде всплывающего меню список иероглифов, имеющих набранное произношение. Список может состоять из нескольких десятков иероглифов (чем проще набранная фонетическая комбинация, тем длиннее список). Наиболее часто употребляемые иероглифы расположены вверху, остается только выбрать нужный знак и указать на него компьютеру. В итоге вместо прямого ввода текста приходится выполнять достаточно сложную трехступенчатую процедуру. С учетом этого просто удивительно, что по скорости набора хорошо знакомые с компьютером японцы практически не отстают от людей, работающих с латиницей и кириллицей.

Пример с компьютером в какой-то степени иллюстрирует **сложность овладения японским языком**. Иероглифика, произношение, грамматика, а самое главное — непривычный способ выражения мыслей препятствуют тому, чтобы овладеть японским тем же путем, что, скажем, английским или испанским, т. е. выучив буквы, необходимые слова и элементарные грамматические конструкции. В данном случае потребуются годы

систематического труда, чтобы запомнить кроме *хираганы* и *катаканы* примерно 1000 наиболее часто используемых в газетах иероглифов (список самых употребляемых из программы средней школы включает 1945 знаков), создать минимально необходимый запас слов, а также выучить максимально распространенные фразы и выражения, которые японцы применяют в повседневном или деловом общении. Это уже совсем не простая задача. Но за ней обязательно последует необходимость изучить различия письменного слога и устной речи, повседневного жаргона и вежливых форм, нюансы языка в зависимости от социального положения говорящего и того, к кому обращена устная и письменная речь, и т. д. Недаром многие иностранцы считают сложность языка одной из основных причин, по которой так трудно быть полностью принятым и интегрироваться в японское общество.

Отметим еще одну важную черту языка и социальных отношений Японии. Речь идет о существовании *лицевой* (официальной, правильной, общепризнанной) и *оборотной* (скрытой, серой, групповой) стороны у многих общественных явлений. *Двойное дно* человеческих отношений отражено в языке, где существуют несколько пар слов, среди которых наибольшее значение имеют «*татэмаэ* — *хоннэ*», «*омотэ* — *ура*» и «*сото* — *ути*».

«*Татэмаэ*» означает формально установленный принцип, не всегда соблюдаемый заинтересованными сторонами. «*Хоннэ*» указывает на действительные желания и намерения, которые невозможно прямо выразить, поскольку существует *татэмаэ*. Так, например, работник может выражать свою преданность компании, поскольку этого требует *татэмаэ*, хотя его подлинные намерения (*хоннэ*), вполне возможно, заключаются в продвижении по карьерной лестнице. Следующая пара слов — «*омотэ*» (*лицевая сторона*) и «*ура*» (*изнанка*) — имеет близкое значение, хотя *ура* зачастую подразумевает неправильную, темную, скрываемую или даже нелегальную сторону отношений (неофициальные денежные «вознаграждения» и т. п.). Третья пара — «*сото*» (*внешний, чужой*) и «*ути*» (*внутренний, свой*) — отражает принадлежность к определенной группе, организации, компании. Содержание и форма отношений серьезно различаются в зависимости от того, где и с кем происходит общение (*ути* — в компании с работниками — или *сото* — за ее пределами с посторонними людьми).

Разумеется, подобные различия существуют и в других языках и культурах. Однако в Японии они наиболее глубоко вплетены в ткань социальных отношений. Специалисты отмечают, что любое исследование японского общества является неполным, если берется во внимание лишь внешняя сторона дела (*татэмаэ*, *омотэ*, *сото*). Правильное представление дает дополнительный анализ *хоннэ*, *ура* и *ути*, как реальных движущих сил [Sugimoto, 2010, p. 32–35].



### 1.2.3. Религия и национальный характер

Религия представляет собой очень сложный и деликатный предмет, без которого, однако, невозможно обойтись в разговоре об особенностях нации и национального характера. Действительно, религия составляет важнейшую часть национальной культуры и во многом определяет систему ценностей и поведение людей. Религиозные воззрения японцев весьма разнообразны. **Синтоизм** — традиционная местная религия — основан на принципах пантеизма, предполагающего наличие божественного начала у всего сущего, и многобожия. Примерно с V в. в Японию из Китая началось проникновение **буддизма и конфуцианства**. На их основе сложилась вера в «озарение» (например, путем медитации), а также в постоянные перерождения. Это стало основой для иного отношения к смерти, непривычного для последователей христианства или ислама. Конфуцианство привнесло в Японию беспрекословное уважение к тем, кто стоит на более высоких ступенях социальной лестницы, а также к государственным институтам и правительственным чиновникам. Хотя буддизм основан на принципе монотеизма, но в комбинации с традиционным синтоизмом Будда не вытеснил древних богов, а просто стал членом чрезвычайно обширного синтоистского пантеона. Начиная с XVI в. некоторое распространение получило **христианство**. Однако оно принесло с собою слишком много непривычных для японцев моральных запретов. Кроме того, христианская идея равенства всех перед Богом, независимо от происхождения и социальной принадлежности, показалась опасной представителям правящих кругов. В результате исповедание и проповедование христианства были подавлены по политическим причинам вплоть до открытия страны после реставрации (революции) Мэйдзи.

**Принципы многобожия**, заложенные в синтоизме, сделали японцев чрезвычайно терпимыми в религиозном отношении людьми. На практике это проявляется прежде всего в широкой открытости всем религиям. По данным опросов известно, что число людей, считающих себя верующими, почти в два раза превышает население страны, поскольку считается нормальным указывать одновременно 2–3 религии в качестве вероисповедания. Это ведет к отсутствию религиозного фанатизма. В результате в истории Японии не было примеров крупных религиозных войн, и даже случаи преследования по религиозным мотивам встречались достаточно редко. По-видимому, в современной Японии между основными присутствующими религиями сложилось что-то вроде «разделения труда», когда обряды в связи с рождением ребенка совершаются в синтоистских храмах, бракосочетание включает элементы синтоистского и христианского ритуала (зачастую с чисто внешней стороны), а смерть человека сопровождают ритуалы буддистских священников.

Всё это позволяет назвать культуру Японии особой **частью китайского культурного ареала**. Кроме самого континентального Китая в него входят также корейские государства, Тайвань, Вьетнам и некоторые прилегающие территории Индокитайского полуострова. Эти страны и регионы объединяют иероглифическая письменность, восточная (терпимая к человеческим слабостям) ветвь буддизма, конфуцианская этика и принципы государственного устройства, тесные связи с Китаем, а также попытки изоляционизма при столкновении с западной цивилизацией.

В таких историко-географических декорациях сформировался **национальный характер** японцев. Перечислим его основные черты: стремление к единению с природой путем ее преобразования; кастовая организация общества и сильное чувство принадлежности к той или иной социальной страте; преимущественно групповое поведение; стремление принять решение, приемлемое для всех (на основе консенсуса); развитое чувство долга и благодарности; возведенное в культ почитание предков; эмоциональная сдержанность; трудолюбие, основанное на буддистской концепции ценности труда как такового, а не его результата; положительное отношение к заимствованию иностранного опыта; уникальное чувство национальной принадлежности и связанные с этим трудности в общении с «внешним миром» и многое другое. Черты характера можно расположить по частоте и распространенности. Согласно социологическим опросам в конце 2000-х годов сами японцы так характеризовали свои национальные особенности: 67 % указывали старательность и прилежание, 60 % — вежливость, 52 % — заботливость, 49 % — настойчивость, 20 % — идеализм, 17 % — рационализм, 15 % — чувство свободы, 15 % — легкое отношение к жизни, 10 % — веселый нрав, 9 % — творческие начала [Sugimoto, 2010, p. 15]. С нашей точки зрения, именно эти социально-психологические черты формируют национальный образ японцев и в значительной степени определяют особенности их поведения.

#### 1.2.4. Ветви власти и организация общества

Организация общества в Японии, так же как и в любой другой развитой стране, строится на принципе разделения и самостоятельности отдельных ветвей власти: законодательной, исполнительной и судебной. С учетом высокой роли в современном мире средств массовой информации (СМИ) их часто называют четвертой ветвью. В пространственной организации общественной жизни исключительная роль принадлежит административной системе и территориальному делению. Перечислим основные особенности этих сторон японского общества.



Главной чертой формирования **законодательной ветви** власти является быстрая демократизация страны, т. е. переход от военной «полудиктатуры» 1930–1940-х годов к системе представительной демократии. После 1945 г. и поражения в войне на 7 лет Япония утратила национальный суверенитет и попала под управление оккупационных сил. Командованием американских войск была подготовлена уникальная Конституция 1947 г., получившая всемирную известность положениями о законодательном запрещении ведения войн, а также о статусе императора как «символа единства нации». В 1952 г., после вступления в силу Сан-Францисского мирного договора и японо-американского договора о безопасности, оккупация была завершена и вся полнота власти перешла к избранному парламенту.

В политической сфере Японии сформировался баланс сил, основанный на лидирующей роли либерально-демократической партии (ЛДП), подчиненном положении других политических сил («**полуторапартийная система**») и **союзе с США** как главном приоритете внешней политики. Возникшая политическая конфигурация получила название «системы 1955 г.», которая с некоторыми модификациями сохраняется до сих пор. Отличительными чертами политической системы является сложная процедура выборов, которая включает в себе известный консерватизм. Поэтому, например, треть парламентариев Японии — это депутаты во втором-третьем поколении. В течение длительного времени данная система обеспечивала (за исключением периодов 1993–1994 и 2006–2012 гг.) достаточную политическую и законодательную стабильность.

На протяжении послевоенных лет ведущая роль ЛДП подвергалась сомнению лишь дважды: в 1993–1994 и 2009–2012 гг. Однако в ходе выборов 2012–2013 и 2015–2016 гг. ЛДП получила большинство в обеих палатах парламента. Ею вместе с союзной партией Комэйто (партия чистой политики) было сформировано квалифицированное большинство. Парламент и формирование кабинета министров вновь вернулись под контроль ЛДП.

**Исполнительная власть** в Японии формируется не прямыми выборами, а косвенным путем. Кандидатуру премьер-министра определяет партия, получившая большинство в ходе выборов в нижнюю палату парламента. Назначение государственных министров производит премьер-министр, как правило, из числа депутатов парламента. Правительство несет перед парламентом коллективную ответственность и при смене премьер-министра целиком уходит в отставку. В периоды политической нестабильности происходит частая смена кабинетов.

Преимуществом в системе государственного управления обеспечивается важная роль класса **государственной бюрократии** в управлении страной. Если министр является политической и постоянно сменяемой

фигурой, то должности его заместителей стабильно занимают государственные чиновники, поднявшиеся по многочисленным ступеням карьерной лестницы. На протяжении столетий в Японии по китайским и корейским образцам сложились процедуры формирования класса государственных чиновников. Отбор их традиционно проводился на основе сложнейших экзаменов. Действовала разветвленная система повышения квалификации и селекции кадров. В результате появился компетентный и добросовестный корпус государственных служащих. Существует мнение, что именно этот класс сыграл важнейшую роль в модернизации послевоенной Японии. В настоящее время его представители занимают лидирующие позиции в системе социальных отношений страны. В частности, государство регулирует примерно треть всей экономической активности Японии. Среди механизмов подобного контроля выделяется *гёсэй сидо*, т. е. распространённая в ряде отраслей практика административных консультаций, советов, рекомендаций в адрес деловых ассоциаций и отдельных компаний. Кроме того, существует практика *амакудари*, когда по завершении карьеры чиновники переходят на высокооплачиваемые места в частных компаниях из регулируемых ими секторов. Всё это позволяет говорить о доминировании государственной бюрократии над частным бизнесом в Японии [Sugimoto, 2010, p. 221–226].

**Судебная и правоохранительная системы** Японии основаны на принципе «письменного» права (в отличие от «прецедентного» права ряда англосаксонских стран). Тем не менее на их формирование и эволюцию большое влияние оказывает развитие правовых систем как Германии, так и Великобритании и США. В последние годы принимается ряд мер по реформированию судебной системы путем введения некоторых американских институтов, например присяжных заседателей для рассмотрения сложных уголовных дел.

Следует отметить несколько **особенностей японской юридической системы**. **Во-первых**, японские законы регулируют чрезвычайно широкий круг явлений общественной жизни (например, правила дорожного движения являются законом, а не административным актом, как в большинстве стран). **Во-вторых**, целый ряд законов допускает множество толкований и не содержит конкретных формулировок (например, закон об иммиграции не дает точного определения случаев предоставления политического убежища и относит решение на усмотрение службы иммиграционного контроля). **В-третьих**, многие требования законов не предусматривают наказания за неисполнение (например, положение об обязательном применении детских сидений в автомобилях). **В-четвертых**, законы ориентированы не столько на соблюдение интересов конкретных лиц, сколько на урегулирование отношений с общественными группами, каждая из которых живет по своим традиционным правилам (например, регулируются не столько отношения

внутри семьи, сколько между семьями). В-пятых, в Японии распространен обычай внесудебного или досудебного урегулирования конфликтов по договоренности сторон. Количество судов и практикующих юристов в расчете на душу населения намного ниже, чем в большинстве развитых стран. В итоге, если дело доходит до суда, судебная процедура по относительно простому гражданскому иску может длиться годами. И всё же это не становится причиной коррупции, роста преступности или ухудшения социального климата. По-видимому, в стране существует определенный баланс между законопослушностью населения, строгостью законов и качеством работы правоохранительных органов.

Средства массовой информации (СМИ) вполне справедливо называют «четвертой ветвью» власти современного демократического общества. Японские СМИ отличаются высокой степенью централизации (несколько гигантских медийных конгломератов, крупнейшие в мире тиражи ежедневных газет), структуризации (разделение СМИ по видам — печатные, телевизионные, сетевые) и специализации (по освещаемым вопросам и типам аудитории). В области организации менеджмента и корпоративной культуры компании СМИ напоминают фирмы других секторов японской экономики. Государство напрямую присутствует в теле- радиовещании через специальную общественную корпорацию *NHK*. На деятельность СМИ и характер подачи материалов большое внимание оказывает соблюдение авторских прав и законов об охране государственной и личной информации. Особенностью Японии является тесная связь СМИ с системой государственной власти, что проявляется, например, в существовании так называемых пресс-клубов. Членство в них ограничено и используется правительством для селекции СМИ и журналистов, имеющих доступ к государственным информационным источникам.

### 1.2.5. Конституция и попытки ее изменения

Действующая конституция Японии была подготовлена в 1946 г. в администрации оккупационных сил, одобрена парламентом и введена в действие 3 мая 1947 года. С тех пор в этот документ не было внесено ни одной поправки. В 9-й статье основного закона содержится **запрет на создание вооруженных сил и использование военной силы для разрешения международных конфликтов**. Подобные положения были включены в основной закон страны впервые в мировой истории. Это принесло «мирной» конституции Японии широкую известность, наложило серьезный отпечаток на международные отношения в Азиатско-Тихоокеанском регионе и значительно повлияло на общественный климат внутри страны.

В последние годы активизировались попытки влиятельных политических сил изменить 9-ю статью конституции Японии. Критика этой части основного закона началась практически со времен ее принятия. В частности, говорилось, что существование «мирной» статьи является свидетельством усеченного суверенитета страны, а также препятствием для выполнения международных обязанностей «по поддержанию мира». Оставим в стороне вопрос о том, насколько верны эти утверждения и обратим внимание на **фактическое состояние процесса по изменению конституции**. Требование конституционной реформы впервые было выдвинуто правящей либерально-демократической партией еще в 1955 г., в год основания партии. Однако в практическую плоскость вопрос перешел только несколько десятилетий спустя. В 2012–2013 гг. конституционная реформа была использована в качестве элемента предвыборной платформы ЛДП, а обсуждение конституционных поправок и ревизии «мирной» 9-й статьи стало предметом широких дебатов. Внесение поправок в конституцию требует объявления национального референдума квалифицированным большинством депутатов (более чем двумя третями голосов) в обеих палатах парламента. ЛДП долгое время не имела таких сильных политических позиций и поэтому в 2014–2015 гг. сосредоточилась на изменении не самой конституции, а ее интерпретации. В частности, были приняты законы о возможности экспорта оружия и признании права на коллективную оборону (вступили в силу 29 марта 2016 года).

В июле 2016 г. вопрос об изменении основного закона был включен в программу ЛДП на выборах в верхнюю палату парламента. Реформа конституции превратилась в один из важнейших вопросов политической жизни страны. И всё же общественное мнение страны по данному вопросу по-прежнему расколото. Очень трудно предсказать, сколько лет потребуется для проведения серьезной конституционной реформы.

С изменением «мирной» конституции тесно связан вопрос о будущем **японо-американского сотрудничества**. Стратегический союз с США был и остается основой послевоенной внешней политики Японии. Юридическую базу его составляет двусторонний Договор о взаимном сотрудничестве и обеспечении безопасности, подписанный в 1952 г. и серьезно дополненный в 1960 г. Срок действия Договора составляет 10 лет, но оговорки указывают, что если стороны не выдвинут возражений, положения Договора будут сохранять силу неопределенное время. Говорят, что японо-американский договор является самым долгосрочным документом, объединяющим интересы двух крупных держав, после Вестфальского мира 1648 г. (этим знаменитым соглашением была завершена тридцатилетняя война в Священной Римской империи и заложены принципы суверенитета наций). Уже один этот пример иллюстрирует совпадение интересов Японии и США, прочность и долгосрочность их взаимосвязей.

Изменение международной обстановки в Восточной Азии в последние годы заставляет обе стороны пересматривать многие направления сотрудничества. В частности, стратегический союз переориентируется на защиту от ракетной угрозы со стороны Северной Кореи, сдерживание и противостояние военной мощи Китая. Однако в ближайшие годы, по-видимому, могут произойти намного более радикальные изменения. В том случае, если США примут решение о серьезном сокращении присутствия в Азии, а Япония изменит конституцию и возьмет на себя заботу о поддержании собственной безопасности, это приведет к резкому изменению баланса сил в регионе.

Стратегическое сотрудничество с США имеет важные экономические аспекты. 4 февраля 2016 года Япония подписала принципиальное соглашение о членстве в **Транстихоокеанском партнерстве** (ТТП, или в английском варианте Trans-Pacific Partnership, TPP). ТТП — это организация 12 тихоокеанских и азиатских государств, ставящая целью устранение барьеров для движения товаров, капиталов и услуг, унификацию национальных законодательных систем в области внешнеэкономических связей и создание экономического блока нового типа. Главную роль в переговорах по ТТП сыграли США и дружественные им государства (Австралия, Канада, Япония, Малайзия, Мексика, Новая Зеландия и др.). Китай в возникающем блоке не участвует, поэтому ТТП выглядит как попытка создать американский центр интеграции в регионе в противовес усилению китайского экономического влияния в Восточной Азии. С экономической точки зрения участие в ТТП облегчит Японии экспорт автомобилей, электроники и оборудования, но параллельно потребует снижения 95 % импортных пошлин и широкого открытия сельскохозяйственного, медицинского, банковского, страхового и ряда других «чувствительных» секторов (подробнее см. раздел 8.1). Политические последствия опоры на ТТП вместо множества интеграционных образований в Восточной Азии также могут быть чрезвычайно важными. Создание ТТП, ратификация соглашения, изменения национального законодательства, графики снижения пошлин, методы поддержки национальной экономики и т. п. привлекают большое внимание со стороны деловых, политических и общественных кругов Японии.

Рассмотренные выше тенденции иллюстрируют всего лишь один — международный — срез общественной жизни Японии. Однако, по нашему мнению, эти процессы постепенно формируют в стране новые основы взаимодействия Японии со странами мира. Масштабы происходящих изменений позволяют заявить, что **Япония вступила в эпоху крупных перемен**, сравнимых с самыми бурными периодами в истории страны, в ходе которых ярче всего проявляются характерные черты японского общества.

### 1.3. Культура как основа экономического поведения

Следующий этап в изучении экономики и бизнеса Японии — сравнительный анализ культурных особенностей страны. Культуру мы рассматриваем как комплекс определяющих поведение человека внутренних правил, приобретенных им в ходе воспитания и образования и разделяемых определенным сообществом людей (эта формулировка близка к распространенному определению Г. Хофстеде [Hofstede, 1991]). Культура оказывает серьезное влияние на экономическое поведение, организацию компаний и методы бизнеса. Недаром в экономических науках широко применяются словосочетания «культура потребления», «организационная» или «деловая» культура. В предложенной нами национальной модели культура входит в состав фундамента экономической деятельности. В данном разделе мы проанализируем сравнительные характеристики культурной среды Японии, выделим некоторые национальные особенности и расскажем об их влиянии на экономику и бизнес.

#### 1.3.1. Международные сравнения культурных особенностей

Среди многочисленных исследований культуры и экономической деятельности выделим работы Г. Хофстеде [G. Hofstede, 1991] и Ассоциации изучения мировых ценностей [World Values Survey Association, WVSA, 2016]. Исследования Г. Хофстеде проводились в 1980–2000 гг., первоначально — на основе анкетирования 116 тысяч работников компании IBM в 40 странах мира. В результате удалось выделить несколько измерений культурных ценностей, определяющих экономическое поведение. Так, например, удаленность от власти (power distance) указывала на степень субординации и восприятие руководителей подчиненными, избегание риска (uncertainty avoidance) — на стремление установить единые правила для всех или же на поощрение личной инициативы, индивидуализм/коллективизм (individualism versus collectivism) — на защиту личных ценностей против приоритета коллективного поведения, напористость/податливость (masculinity versus femininity) — на преобладание активного мужского или пассивного женского начала, долгосрочный/краткосрочный подход (long-term versus short-term orientation) — на нацеленность на достижение стратегических или тактических целей. Впоследствии близкие результаты были получены другими учеными [Schwartz, 2008], что подтвердило плодотворность подхода Г. Хофстеде.

Исследования WVSA начались в 1981 г. и к 2016 г. охватили около 400 тысяч респондентов в 100 странах мира с помощью 7 волн анкетирова-



ния. Это сделало работу Ассоциации самым представительным исследованием **динамики** мировых культурных ценностей. Первые попытки сбора информации отличались исключительной широтой. Однако после трех исследований с помощью факторного анализа удалось выделить **два главных направления** изменений в области мировой культуры. **Первое** направление представляет собой движение от традиционного общества (религиозного, семейно ориентированного, вертикального) к рациональному (светскому, индивидуальному, горизонтальному — traditional versus rational/secular authority). **Второе** направление заключается в переходе от ценностей выживания (приоритет экономических интересов и физической безопасности) к возможностям самовыражения (внимание к качеству жизни и личному удовлетворению — survival versus self-expression values). Согласно результатам исследований WVSA весь мир оказался разделен на **несколько крупных культурных блоков**. Например, страны Центральной Азии (Казахстан, Кыргызстан) попали в сектор традиционных и ориентированных на выживание ценностей, а государства Северной Европы (Швеция, Норвегия, Дания) — в блок рациональных обществ с приоритетом самовыражения.

Япония, как страна конфуцианской культуры, включена в одну зону с Китаем, Кореей, Тайванем и Гонконгом. **Особенность Японии** в данной системе координат заключается в самой высокой в мире роли рациональных ценностей и постепенном продвижении в сторону значимости самовыражения и качества жизни.

Результаты оценок Г. Хофстеде и WVSA хорошо дополняют друг друга и могут быть выражены в единой 100-балльной шкале (табл. 1.1). Кластерный анализ позволяет разделить исследуемые страны на несколько групп в соответствии с их культурными особенностями — англосаксонские, североευропейские, восточноазиатские, африканские, арабские и т. д.

Теоретически **Япония** должна относиться к **группе восточноазиатских стран с конфуцианской культурой**. Как показывают данные таблицы 1.1, в Японии существует рационально организованное общество (99 баллов, наивысший результат среди обследованных стран); значительную роль играют ценности самовыражения и качества жизни (58 против 23 в Китае и 31 в Индии); субординация находится на среднем уровне (54 против 35 в Германии и 93 в России); желание избежать риска проявляется чрезвычайно сильно (92 против 46 в США и 35 в Великобритании); поддерживается баланс между коллективными и индивидуальными действиями (46 против 91 в «индивидуалистской» культуре США и 20 в «коллективистской» системе ценностей Китая); напористость и стремление добиться цели любой ценой явно уступают податливости, координации действий и сохранению общественного согласия (95 против 39 в Корею и 35 в России); долгосрочная ориентация превалирует над краткосрочными целями (80 против 29 в США и 25 в Великобритании). Приведенные цифры свидетельствуют, что Японии

## Международные сравнения культурных ценностей<sup>1</sup>

Страны	WVSA		Г. Хофстеде				
	Традиционные/ рациональные	Выживание/ самовыражение	Дистанция от власти	Избежание риска	Коллективные/ индивидуальные	Напористость/ податливость	Краткосрочные/ долгосрочные
Япония	99	58	54	92	46	95	80
Франция	64	67	68	86	71	43	39
Германия	80	55	35	65	67	66	31
Южная Корея	79	32	60	85	18	39	75
Великобритания	59	76	35	35	89	66	25
США	38	82	40	46	91	62	29
Бразилия	19	45	69	36	38	49	65
Китай	81	23	80	30	20	66	118
Индия	38	31	77	40	48	56	61
Россия	78	1	93	95	39	36	
ЮАР	24	42	49	49	65	63	
Украина	74	4					
Польша	41	31	68	93	60	64	32
Венгрия	61	16	46	82	80	88	50

<sup>1</sup> Оценки по 100-балльной шкале; чем выше балл, тем большее значение придается второму из двух указанных качеств.

присущи **существенные отличия** от культурно родственных Китая, Кореи, Тайваня и что она, говоря языком статистической науки, формирует собственный кластер.

Наибольшие отличия связаны с высоким значением «податливости» среди культурных ценностей Японии. Внимательное исследование говорит о том, что это обусловлено существованием в японской культуре **некоторых уникальных черт**. Во-первых, речь идет о традиционном принятии решений на основе **консенсуса**. Из-за этого при взгляде со стороны ответственность в японской компании или организации кажется размытой, а лидеры или группы влияния не выделяются на общем фоне. Достижение консенсуса в Японии строится на специальных процедурах, а именно: неформальной практике *нэмаваси* (буквально — окапывание корней дерева при подготовке к пересадке; используется в значении неформальных согласований при подготовке решения) и формальной процедуре *ринги* (метод информирования и сбора мнений заинтересованных лиц путем циркуляции специального до-



кумента). В результате отдельный работник японской компании стремится не к достижению цели любой ценой, а к формированию единого мнения среди своих коллег. Если судить только по данным анкетирования, показатели напористости понижены. Однако после того как консенсус достигнут и решение принято, японская компания действует решительно и быстро, не уступая своим партнерам из стран с другим типом культуры.

**Во-вторых**, для понимания деловых отношений в Японии важное значение имеет национальная концепция *амаэ*, которая означает «протективную зависимость» (*indulgent dependency* [Smith, Nomi, 2000]). *Амаэ* предполагает, что вышестоящий работник должен прощать подчиненным определенные ошибки и повышать уровень требований к ним только по мере формирования доверительных отношений. Следовательно, для эффективной работы японская организация должна обеспечивать возможность неформальных связей руководителей и подчиненных, чтобы придать ей гибкость *амаэ* и жесткость формальной дисциплины. Напористость и направленность на достижение результата становятся возможны только после возникновения прочных личных связей. Это требует времени и не всегда отражается в результатах социологических исследований. Приведенные примеры, связанные с консенсусом и *амаэ*, подтверждают мысль о том, что в межкультурных сопоставлениях сравнительный этический анализ необходимо дополнять этнографическим эмпирическим исследованием национальных черт и особенностей [Sorge, Noorderhaven, Koen, 2015, p. 76].

### 1.3.2. Характеристики деловой культуры Японии

После краткого анализа культурных особенностей Японии попытаемся проследить, какое влияние они оказывают на деятельность компании. Обратим внимание на три важнейшие характеристики японской деловой культуры, а именно: среднюю дистанцию от власти, сильное стремление избежать риска и явное предпочтение коллективных действий.

**Средняя дистанция от власти** ведет к соединению в японской организации и компании двух разнородных тенденций. С одной стороны, количество иерархических ступеней и наблюдающих звеньев весьма велико. С другой стороны, разница в доходах высших и низестоящих уровней намного меньше, чем, например, в США. Потоки информации ориентированы не строго вертикально, а во всех направлениях. Концентрация власти в руках верхнего эшелона также размыта, поскольку решения принимаются на основе широкого корпоративного консенсуса.

**Стремление избежать риска** ведет к появлению многочисленных правил и процедур, на основе которых осуществляется деятельность подразделений. Руководителями, как правило, становятся узкие технические

специалисты, а не «корпоративные стратеги». Работники не склонны менять место работы и предпочитают длительную занятость (в японском варианте — даже пожизненную).

**Предпочтение коллективных действий** влияет прежде всего на характер отношений работника и работодателя. В Японии они основаны скорее не на формальных контрактах, а на моральных обязательствах: лояльности — со стороны работника, а также поддержке, развитию, защите от увольнения — со стороны компании. Главным мотивирующим моментом для работника становится стабильность, а не доход. Поощрения и оценки также проводятся преимущественно на коллективной, а не на индивидуальной основе.

Мы привели лишь несколько примеров влияния культуры на компании, общественные и государственные организации, экономику и бизнес. Разумеется, такие особенности Японии, как рациональные ценности, долгосрочная ориентация, достижение консенсуса и т.д., оказывают серьезное влияние на экономическую активность. Тем не менее подобное влияние пока не изучено и не имеет надежных статистических подтверждений [Sorge, Noorderhaven, Koen, 2015, p. 63–65]. Поэтому в дальнейшем обсуждении мы будем опираться не на общие выводы, а на **конкретные примеры** взаимосвязи культуры и поведения компаний, работников, государства, регионов, деловых ассоциаций и других субъектов экономической деятельности Японии. Попытаемся сделать это на примере организационной культуры, характерной для японских компаний.

**Организационная, или деловая, культура** представляет собой часть национальной культуры. Оба типа культур основаны на одинаковых ценностях. Различия состоят в том, что люди становятся членами организаций в зрелом возрасте и менее склонны изменять заложенным с детства представлениям. Поэтому деловая культура чаще связана с повседневной практикой, чем с соизмерением действий с системой ценностей. В самой повседневной практике выделяются ритуалы, герои и символы. Ритуалы — это коллективные действия, которые в узко прагматическом отношении бесполезны, но в определенном культурном контексте считаются желательными для достижения поставленных целей. Герои — реальные или вымышленные, живые или ушедшие из жизни персоны, выступающие образцами для подражания. Символы — слова, жесты, изображения или другие объекты, имеющие значение, которое признают только люди определенного круга [Sorge, Noorderhaven, Koen, 2015, p. 61].

Перечислим некоторые **черты деловой культуры** Японии. Решения в японских фирмах, как правило, принимаются на основе консенсуса. Согласование мнений ведется с помощью специальных процедур *ринги* (круговое информирование). Конфликты стараются не разрешать, а предупреждать с помощью длительной подготовки сложных решений *нэмаваси* (окапы-

вание корней). В структуре компании проводится четкое разграничение статуса работников, занятых на различной основе (постоянной, временной, контрактной). Большое внимание уделяется ритуалам и символам (строгий дресс-код, обмен визитками, утренние приветствия и т. п.). Для снижения затрат времени на деловое общение работников в помещениях не устанавливают перегородок. Важной частью межличностных связей являются частые вечеринки, позволяющие обсудить деловые вопросы в неформальной обстановке.

### 1.3.3. Герои бизнеса как представители деловой культуры

Список особенностей деловой культуры можно продолжить, однако существует один ее элемент, в котором все перечисленные черты получают яркое и образное воплощение. Речь идет о **героях**, т. е. о **бизнесменах, играющих роль образцов или моделей поведения** в деловой сфере. Приведем несколько конкретных примеров из этой области.

В числе **молодых предпринимателей** в последние годы большое внимание СМИ привлек **Т. Мураками** (T. Murakami), президент компании *Livesense*. Компания основана им в 2006 г., когда он был студентом первого курса престижного японского университета Васэда. Сфера ее деятельности — предоставление информационных услуг компаниям, ищущим работников. В данном секторе экономики работают тысячи фирм, т. е. рынок является чрезвычайно конкурентным. Однако уже в первый год деятельности *Livesense* была получена прибыль, и за 6 лет ее сумма увеличилась в 580 раз. В 2013 г. компания начала котироваться на Токийской фондовой бирже, а Т. Мураками в возрасте 25 лет стал самым молодым президентом компании, который сумел добиться этого.

**Причины успеха *Livesense*** связаны с применением новой для этого сектора политики привлечения компаний-клиентов. Данная политика носит название аффилированного маркетинга (affiliated marketing). Суть ее состоит в «оплате по результату». В большинстве случаев компании, нуждающиеся в рабочих руках, платят довольно большие суммы за рекламу своих объявлений в специализированных журналах. *Livesense* начала брать деньги только с тех, кто реально находил работников с помощью их интернет-сайта. Регистрация компаний, ищущих сотрудников, была сделана бесплатной. В первые годы применялись и такие необычные средства, как возвращение плательщикам части полученных в качестве оплаты средств. Это позволило клиентам сократить расходы, а в результате у *Livesense* быстро увеличился круг пользователей сервиса. Кроме новинок в оплате услуг и методов привлечения клиентов, среди слагаемых успеха компании часто называют также

личную активность самого Т. Мураками. Его лозунгом стали следующие слова: «Боюсь не действия, а бездействия». Такой принцип поведения разительно отличается от пассивности множества его сверстников и привлекает большое внимание СМИ.

Другим ярким представителем молодого поколения бизнесменов стал С. Ямада (S. Yamada). Это основатель компании *Mercari*, которая в марте 2016 г. первой среди стартапов Японии получила рыночную оценку в 1 млрд долларов [Bloomberg, March 19, 2016]. Компания предоставила интернет-площадку, позволяющую обычным людям продавать и обменивать любые вещи — от одежды и бытовой электроники до билетов на бейсбол и коллекций бабочек. К началу 2016 г. мобильное приложение *Mercari* было скачано 32 млн раз, ежемесячные объемы сделок превысили 10 млрд иен (примерно 100 млн долларов), а комиссионные компании составили 10 % от стоимости каждой сделки. Компания привлекла крупные инвестиции от известных групп *Mitsui* и *Globis Capital Partners* и первой среди японских фирм вошла в престижный мировой список инвестиционно привлекательных компаний-«единорогов» (*unicorns*) агентства *CS Insight*.

С. Ямада изучал математику в престижном университете Васэда. Во время студенческой практики он разрабатывал сайт неизвестной тогда компании *Rakuten*. Всего через несколько лет *Rakuten* превратился в крупнейший интернет-магазин Японии, а С. Ямада лично убедился в огромных возможностях современных технологий для развития бизнеса. Первые замыслы молодого предпринимателя были связаны с компьютерными играми. В 2001–2010 гг. его компания *Unoh* создала несколько популярных продуктов и была поглощена крупной фирмой *Zynga Inc.* Затем бизнесмен полтора года проработал над локализацией японских игр для американского рынка, но не оставил мечту о начале крупного проекта. В 2012 г. он уволился и отправился путешествовать вокруг света. За полгода он посетил 23 страны и множество уникальных мест — от соляных озер Боливии до деревень кочевников в пустыне Сахара, от черепаховых пляжей на Галапагосских островах до дерева Будды в Индии. Оказалось, что даже беднейшие люди планеты, не имеющие доступа к водопроводам и линиям электропередач, широко пользуются мобильными телефонами. Это и натолкнуло С. Ямаду на мысль о создании мобильного приложения для частной торговли. К 2013 г., когда появилась компания *Mercari*, интернет-рынок сделок «бизнес — потребитель» был уже насыщен, а вот в сегменте «потребитель — потребитель» оставались широкие возможности для роста. *Mercari* быстро стала лидером в Японии и попыталась выйти на североамериканский континент, но столкнулась там с серьезными трудностями и перешла к стратегии постепенного расширения.

Стиль бизнеса С. Ямады определяется его жизненными установками: выбирать новый путь, использовать выпавший шанс, действовать быстрее

конкурента. Это позволяет претворять в жизнь даже самые необычные бизнес-идеи. По мнению С. Ямады, возможности для этого в Японии есть. В частности, условия публичного размещения акций на нижней секции Токийской фондовой биржи (10 млн долларов капитализации без требования минимального дохода) являются очень благоприятными для растущих компаний. А вот образцов для подражания, таких как Стив Джобс или Марк Цукерберг, появляется сравнительно мало. Именно поэтому С. Ямада полон решимости сделать как можно больше, чтобы молодые люди на его примере поверили в собственные силы.

Среди бизнесменов **среднего возраста** роль лидера общественного мнения играет **М. Сон** (M. Son), президент компании *Softbank*. Это человек, на формирование которого оказали влияние его происхождение из проживавшей в Японии корейской семьи, обучение в американском колледже и затем в университете по специальности *computer sciences*, активная изобретательская деятельность и первый финансовый успех в США. Компания *Softbank* была основана в 1981 г. В настоящее время (2016) она является третьим по числу клиентов оператором мобильной связи в Японии. Сфера деятельности компании включает предоставление провайдерских услуг, обработку и хранение данных, создание видеоигр, издательский и банковский бизнес. В качестве партнера *Softbank* участвует в деятельности ряда зарубежных компаний в Японии (*Yahoo!*, *E-Trade*, *Ustream.tv* и других) и сам активно инвестирует за рубежом (*Alibaba*, *Sprint*, *Couparang*).

Быстрый рост и высокая капитализация компании позволила стать М. Сону вторым среди самых богатых людей Японии по версии американского журнала *Forbes* (2016). Успех *Softbank* связан с несколькими факторами. Прежде всего рынок телекоммуникационных услуг представляет собой один из немногих растущих секторов экономики Японии. В период бурного развития и конкуренции за клиентскую базу *Softbank* активно применял агрессивную политику скидок, чего старались избегать его конкуренты. После появления на рынке принципиально нового смартфона компании *Apple* в течение трех лет *Softbank* был эксклюзивным распространителем iPhone в Японии. В 2007 г. компания запустила серию телевизионных реклам, которые побили в Японии все рекорды популярности и способствовали расширению ее бизнеса. В 2013 г. она приобрела американского провайдера услуг мобильной связи *Sprint*, имеющего 55 млн клиентов. Это укрепило имидж *Softbank* как глобальной, быстрорастущей и инновационной компании. Большим финансовым успехом стало также взаимодействие с китайским интернет-ритейлером *Alibaba*. В 2016 г. было объявлено о выкупе акций на рекордную для компании сумму 4,4 млрд долларов для поддержки доверия инвесторов.

Осуществлять всё это позволяет **стиль управления** президента М. Сона. Принцип глобального подхода к менеджменту реализуется в виде широкого использования иностранного опыта, привлечения зарубежных

специалистов и развития у работников навыков международного общения. Принцип быстрого роста применяется в виде агрессивной политики расширения клиентской базы, слияний и поглощений, а также диверсификации сферы деятельности. И наконец, инновационная стратегия основана на постоянном технологическом обновлении и использовании новых методов управления, стимулирования, финансирования и всего того, что объединяется понятием «менеджмент». В последние годы М. Сон активно занимается венчурной деятельностью и выступает с инициативами в области развития возобновляемых источников энергии.

К чуть более старшему поколению относится богатейший человек Японии Т. Янаи (T. Yanai), президент компании *Fast Retailing* (бренды *Uniqlo*, *GU* и др.). Компания занимается производством и продажей сравнительно дешевой и модной одежды. Удачное сочетание цены и стиля, которое удалось найти *Uniqlo*, оказалось очень востребовано в Японии с середины 1990-х годов. Это и создало базу для быстрого роста компании. Президент Т. Янаи стал не только самым богатым человеком страны, но и получил известность как разработчик новой стратегии роста в условиях продолжительного спада, снижения доходов и высокого курса иены. По мнению Т. Янаи, любую из перечисленных трудностей можно рассматривать как стимул для развития. Так, например, дорогая иена дает возможность расширять бизнес за рубежом. Снижающиеся доходы позволяют сэкономить на оплате труда продавцов и обслуживающего персонала, а продолжительный спад указывает на необходимость находить новые технологии продаж и создавать продукцию для новых сегментов покупателей.

Можно выделить несколько составляющих успеха Т. Янаи: 1) удачный выбор бизнес-модели, ориентированной на продажу модных и удобных изделий по низким ценам; 2) контроль над всей цепочкой создания стоимости — от дизайна одежды до ее реализации; 3) снижение накладных расходов за счет стандартизации и централизации; 4) активную политику расширения продаж и розничной сети за пределами Японии; 5) постоянный поиск новых сегментов рынка и разработку соответствующих технологий продвижения и продаж; 6) эффективные методы вовлечения и стимулирования персонала и многое другое (подробнее см. раздел 7.5). Реализовать перечисленные идеи помог энергичный и в известном смысле агрессивный стиль менеджмента. Приобрести его Т. Янаи, вероятнее всего, смог благодаря личным особенностям характера, обучению в престижном университете Васэда и несколькими годами работы в крупной компании розничной торговли *JASCO*.

Несмотря на поразительный успех, немало бизнесменов в Японии критикуют деятельность Т. Янаи и *Uniqlo*. Прежде всего многие отрицают оригинальность стратегии и указывают на то, что это лишь применение американского опыта к японским условиям. Высказывается также мнение,



что *Uniqlo* одной из первых на японском рынке начала ранее нетипичную ценовую конкуренцию. Это усилило разрушительную тенденцию дефляции, от которой экономика Японии страдает до сих пор. Кроме того, в печати появляются статьи и книги, обвиняющие компанию в создании неблагоприятных условий труда и в магазинах Японии, и на китайских фабриках. В 2015 г. компания *Uniqlo* даже частично признала обвинения и обязалась улучшить условия труда на швейных предприятиях в Китае [Chang, 2015].

Наиболее известным активно действующим представителем **старшего поколения бизнесменов** можно считать **К. Инамори** (K. Inamori), основателя электронного гиганта *Kyocera* (стоимость ее акций в ноябре 2015 г. составила 64 млрд долларов). Эта компания известна не только своей электронной и керамической продукцией, но и системой управления «Амёба менеджмент». Система заключается в разбиении коллектива на небольшие хозрасчетные бригады (амёбы), применении к ним особых методов бухгалтерского учета и стимулировании производительности труда каждого участника (подробнее см. раздел 4.5).

**Список достижений** К. Инамори включает также основание телефонной компании *KDDI* (капитализация 18 млрд долларов), одного из трех крупнейших провайдеров мобильной связи современной Японии. Кроме того, в 2010 г. этот бизнесмен выступил антикризисным менеджером второй по величине японской авиакомпании *JAL* и за один год добился восстановления ее прибыльности. В 2016 г. К. Инамори исполнилось 83 года, но он был полон энергии и вел активную деятельность сразу на трех направлениях — как крупнейший бизнесмен, как преподаватель личной школы менеджмента и как буддистский священник.

**Главный принцип менеджмента**, по мнению К. Инамори, заключается в том, что лидеры компании должны **сделать ее работников счастливыми** и в материальном, и в интеллектуальном плане [Bloomberg, November 6, 2015]. Понятие счастья в данном случае связано с буддистской концепцией *сёдзин*, или с достижением высшего состояния души через посвящение жизни служению великой цели. В заботе о благе компании и о счастье работников состоит главная цель менеджеров. А вот на требования акционеров нужно уметь ответить «нет», поскольку они чаще всего думают об извлечении прибыли и увеличении дивидендов. Такая жесткая позиция основателя компании приводит к тому, что в глазах акционеров стоимость компании недооценивается, а прибыльность занижается. В частности, в 2012–2015 гг. японский фондовый индекс *Torix* вырос на 84 %, а акции *Kyocera* — всего на 48 %. Средняя норма прибыли на капитал (ROE — return on equity) среди компаний, для которых вычислялся индекс *Torix*, в сентябре 2015 г. составила 8,6 %, а в *Kyocera* (за счет крупных инвестиций) — 5,8 %. Неудивительно, что многие акционеры, особенно зарубежные, жестко критикуют деятельность К. Инамори, требуют

пересмотра его политики и заявляют, что она противоречит современным тенденциям развития менеджмента.

Скорее всего, отрицательные стороны можно найти в деятельности любого бизнесмена. В этой связи интересно проследить, кто же из представителей крупного бизнеса в Японии вызывает **однозначную симпатию**. Такого человека трудно найти в жизни, но образ его, по-видимому, существует в **мире комиксов**. С 1983 г. в Японии выходит серия книг, посвященная жизни вымышленного бизнесмена **Косаку Сима** (Kosaku Shima). Автор серии, К. Хироканэ (K. Hirokane), долгое время работал в компании *Panasonic*, которая и стала моделью его рассказов. Мифический К. Сима начинает работу в огромном конгломерате *Hatsushiba Electric* (позднее — компания *Tecot*), за 25 лет проходит все ступени карьерной лестницы и становится президентом. Его личная жизнь настолько запутанна, насколько это вообще возможно в мире комиксов. Он не задумываясь вступает в сделку с китайской мафией, когда речь заходит о ребенке его друга. Он бывает груб и даже жесток с подчиненными. И всё же эти «грехи» легко прощают ему и читатели, и его вымышленные коллеги. Причина в том, что он не боится принимать самостоятельные решения, действовать быстро, проявлять качества лидера и добиваться своего. Он не останавливается перед тем, чтобы действовать не так, как диктует ему традиционная корпоративная культура, т. е. не боится конфликтов и личной ответственности. Он много времени провел за рубежом, мыслит глобально, понимает, как нужно работать на зарубежных рынках, как вести себя с американскими и китайскими коллегами. Он считает, что будущее компании лежит не в Японии, а в агрессивном освоении зарубежных рынков. Он выступает за отказ от традиционного стремления обеспечить наилучшее возможное качество и добиться совершенства в производстве и технологии. Вместо этого он предлагает производить то, что реально нужно потребителю. Вероятно, именно эти качества кажутся многим в Японии самыми ценными в современном руководителе. По крайней мере, об этом говорит успех и длительная популярность данной серии комиксов.

Завершая первую главу нашей книги, отметим, что предложенная в первом ее разделе концепция национальной модели экономики и бизнеса очень полезна для понимания экономической деятельности любой страны, тем более такой своеобразной, как Япония. Краткая характеристика японского общества указывает на его переходный характер в том, что касается экономического роста, демографии, внутренней и внешней политики. Культурная среда изменяется намного медленнее других элементов социальных отношений и играет роль стабилизатора, необходимого в период крупных перемен в экономической и деловой жизни.



### ***Вопросы и задания***

1. Что входит в национальную модель экономики и бизнеса?
2. Какое влияние оказывают географические и природные условия на экономическую деятельность?
3. Назовите основные этапы формирования японской нации.
4. Какие черты свойственны национальному характеру японцев?
5. Раскройте особенности организации ветвей власти в Японии.
6. Какие общественные процессы кроются за попытками изменить конституцию Японии?
7. Дайте определение культуры и объясните ее взаимосвязь с экономической деятельностью.
8. Какие подходы к классификации культурных ценностей существуют в современной науке?
9. Какие особенности присущи деловой культуре в Японии?
10. Приведите примеры японских бизнесменов, играющих роль образцов или моделей поведения в деловой сфере.

## Глава 2

# ЭВОЛЮЦИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ И ВАЖНЕЙШИЕ ПЕРИОДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИСТОРИИ

В первой главе нашей книги мы рассказали о культурных особенностях Японии. Культура рассматривалась нами как часть фундамента или как одно из измерений национальной модели экономики и бизнеса. Сейчас мы переходим к обсуждению **второго измерения** данной модели и поговорим о ее временной динамике, т. е. об **истории экономики и бизнеса страны**. При этом в центре нашего внимания окажутся не столько исторические факты сами по себе, сколько формирование **экономических институтов**, а именно правил, механизмов их выполнения и норм, определяющих повторяющиеся взаимодействия между людьми [Норт, 1993]. Важнейшими экономическими институтами являются фирмы, рынки и правила контрактных отношений [Уильямсон, 1996]. Исходя из этого наибольший интерес для нас будет представлять история формирования компаний, отраслей экономики и общих условий экономической деятельности.

Отметим также, что если культура является комплексом внутренних правил, определяющих поведение человека, то институты — это внешние рамки человеческих действий. Культура приобретает в ходе воспитания и образования, а институты формируются в результате общественного развития. Именно этот **институциональный аспект** исторического анализа и будет предметом нашего дальнейшего обсуждения.

Высокий уровень экономического развития Японии — это результат длительного исторического прогресса. Однако краткие обзоры экономиче-

ской истории, как правило, начинаются с насильственного открытия страны западными державами в 1853 г. и последовавшими реформами в политической, социальной и экономической областях. В то же время современные исследования показывают, что индустриализация и рост экономики в период Мэйдзи (1868–1912) стали возможны благодаря формированию **свообразных общественных институтов** в ходе предшествовавших двухсот с лишним лет авторитарного правления, экономического контроля и международной изоляции. Именно поэтому после краткого перечисления основных этапов исторического развития Японии мы начнем наше изложение с периода Токугава (эпохи Эдо), или «ранней современности» (1603–1868). Затем последует рассказ о «догоняющей» индустриализации в эпоху Мэйдзи, обзор развития в предвоенный и военный период (1912–1945) и годы американской оккупации (1945–1952). Постараемся, где это возможно, обратить внимание на экономическую и институциональную сторону дела, т. е. на темпы, факторы и механизмы роста населения, уровня жизни, промышленного производства и валового выпуска, а также на права собственности, правила экономической деятельности и окружающую социальную среду.

## 2.1. Основные периоды исторического развития

Попытаемся разделить историю Японии на относительно крупные отрезки (периоды или эры), как это принято в современной историографии [Институт востоковедения РАН, 1998].

- ✓ Палеолит (40 000–13 000 лет назад, древний каменный век).
- ✓ Период Дзёмон (13 тыс. лет до н. э. — III в. до н. э., неолит). Название происходит от веревочного узора на распространенной в то время глиняной керамике.
- ✓ Период Яёй (3 в. до н. э. — III в. н. э., бронзово-железный век). Название взято от района в Токио, где были найдены первые археологические свидетельства появления нового типа культуры.
- ✓ Период Кофун (курганный, I–IV вв.). Начало становления древнейшего государства Ямато; широкий поток переселенцев из Китая и Кореи; проникновение и официальное распространение буддизма (с 538 г.); заимствования китайской письменности, культуры и элементов общественного устройства.
- ✓ Период Асука (592–710 гг.; Асука — древняя столица государства Ямато, расположенная поблизости нынешних городов Киото и Нара). Начало феодальных реформ императора Котоку (другое название — реформы Тайка, 645 г.), преобразование государства по китайскому

образцу, провозглашение государственной собственности на землю, становление надельной системы землевладения.

- ✓ Период **Нара** (710–794 гг.; Нара — первая постоянная столица Японии). Изменение названия страны с *Ямато* (*Яматай*) на *Нихон* (*Ниппон*) — «там, откуда восходит солнце»; строительство централизованного государства на основе сводов законов; появление мифологических летописных сводов *Кодзики* и *Нихон сёки*.
- ✓ Период **Хэйан** (794–1185 гг.; Хэйан — современный Киото, «столица мира и спокойствия», императорская резиденция до 1868 г.). Упадок государственной власти; возникновение частного землевладения; расцвет аристократической культуры; политическое доминирование рода Фудзивара.
- ✓ Период **Камакура** (1185–1333 гг.; г. Камакура — резиденция верховных военачальников *сёгунов* (первый *сёгун* — Минамото-но Ёритомо)). Господство сословия воинов-самураев; лишение императора светской власти; феодальный период с развитыми вассальными отношениями.
- ✓ Период **Муромати** (1392–1568 гг.; Муромати — район Киото, резиденция ставки *сёгунов* из рода Асикага). Появление двух параллельных и враждебно настроенных императорских дворов *нанбокутё* (1336–1392); постоянные междоусобные войны (1467–1568 (период *сэнгоку дзидай*)). Несмотря на это, в провинциях происходил рост городов, развитие городской светской культуры. С 1542 г. начались первые контакты с европейцами. В 1564 г. была осуществлена фактическая централизация Японии под эгидой *сёгуна* Нобунага.
- ✓ Период **Эдо** (1603–1867 гг.; Эдо — древнее название Токио). Окончательное объединение страны *сёгуном* Токугава Иэясу; прекращение перманентной гражданской войны. Правление *сёгуната* Токугава; запрещение христианства по причине его противоречия традиционным ценностям (верность сюзерену, многобожие, единство человека и окружающей природы); политика изоляционизма для предотвращения распада и порабощения страны; высокий уровень развития общественных отношений и ряда элементов материальной культуры при некоторой технологической отсталости от Европы и Америки. Тотальная регламентация жизни всех слоев общества. Окончательное формирование японского менталитета и японской нации. 1853 г.: серия договоров с США, Великобританией, Россией, начало открытия страны.
- ✓ Период **Мэйдзи** (1868–1911 гг.; Мэйдзи — «просветленное правление», девиз правления императора Муцухито). 1868 г.: падение *сёгуната* Токугава; переход власти к императору (реставрация, или революция, Мэйдзи); буржуазно-демократические реформы под давлением и по образцам США, Великобритании, Франции, Пруссии, России; быстрый и эффективный экономический рост; милитаризация; внешняя агрес-

сия. С 1894 г.: территориальная экспансия; создание колониальной империи, уникальной для азиатской страны. 1904–1905 гг.: русско-японская война, первая военная победа азиатской страны над мировой державой; расширение территориальных притязаний в Северо-Восточной Азии.

- ✓ Период Тайсё (1912–1926 гг.; Тайсё — «великая справедливость», девиз правления императора Ёсихито). Либеральное движение «демократия Тайсё»; попытки законодательного контроля над идеологической ориентацией масс («Закон о поддержании общественного спокойствия»); фактический переход власти к парламенту и Демократической партии.
- ✓ Период Сёва (1926–1986 гг.; Сёва — «просвещенный мир», девиз правления императора Хирохито). Территориальная экспансия; попытки оправдать ее созданием «Зоны совместного процветания Восточной Азии» и борьбой с колониализмом мировых держав. Война на Тихом океане; поражение; американская оккупация. 1951 г.: Сан-Францисский мирный договор; стратегический союз с США; послевоенное преобразование страны; экономическое развитие на основе «восточноазиатской модели»; «японское экономическое чудо»; период потрясений 1970-х годов; спекулятивный экономический бум 1986–1990 гг.; «Япония как страна номер один».
- ✓ Период Хэйсэй (с 1889 г. по настоящее время; «Хэйсэй» — установление мира, девиз правления императора Акихито). Длительная депрессия; начало серьезной перестройки экономической, политической и социальной системы. Поиски собственного места в мире после завершения «холодной войны» и глобализации экономики.

Подобная периодизация обязательно присутствует в любом учебнике по японской истории. Однако если отвлечься от хронологии событий и попытаться выразить главную черту исторического развития Японии, особенно в сравнении с многими другими государствами Европы и Азии, хочется употребить словосочетание «счастливая страна». Расшифруем его смысл.

Прежде всего в истории известно лишь две попытки насильственного завоевания Японии: в 1274 и 1281 гг. монгольские завоеватели несколько раз направляли в сторону Японии свой флот, но неизменно терпели неудачу. В XX в., после поражения во Второй мировой войне, Япония с 1945 по 1952 г. находилась под управлением командования оккупационных сил. Заслуживает внимания также и тот факт, что в эпоху колониального раздела мира среди стран Азии только Япония и Таиланд не стали колониями тогдашних «великих держав». Более того, Япония попыталась создать свою собственную колониальную империю. Два раза на протяжении своей истории Япония сама предпринимала попытки внешней агрессии (в 1592–1598 гг. — в отношении Кореи, в 1895–1945 гг. — в отношении Кореи, Китая и ряда стран Южной и Восточной Азии). В конечном счете все попытки рано или

поздно заканчивались поражениями, после которых страна на долгие годы отбывалась от использования военной силы для решения международных проблем.

В редкие периоды внешней угрозы Япония находила в себе силы для быстрых изменений. В итоге формировался экономический и общественный потенциал, необходимый для сохранения независимости страны. В период американской оккупации была принята ныне действующая конституция, проведены или начаты важные реформы, которые заложили фундамент будущего «экономического чуда» и развитой демократической системы. В XX в. Японии пришлось пережить войны, военные перевороты, атомные бомбардировки, иностранную оккупацию, голод, массовые забастовки, а сравнительно недавно — террористическую атаку экстремистской религиозной секты с применением химического оружия. И даже несмотря на это, можно сказать, что на протяжении длительного времени Япония имела **уникальную возможность для мирного самостоятельного развития**. Именно такой смысл мы вкладываем в ключевое словосочетание «счастливая страна», использованное для образного описания японской истории.

## 2.2. Правление клана Токугава и международная изоляция: 1603–1868 гг.

На первый взгляд экономическое развитие Японии в период Токугава характеризует ее как аграрную страну с отсталой технологией и отсутствием явных признаков индустриального производства. Именно такое впечатление произвела Япония на участников американских походов под предводительством коммодора Мэттью Перри (Matthew Perry) в 1853 и 1854 гг. Тем не менее более глубокое знакомство указывает на большие отличия от привычного образа слаборазвитой страны. В Японии тех лет существовали такие **сложнейшие институты капитализма**, как оптовая торговля и фьючерсные контракты, была создана развитая транспортная сеть сухопутных дорог и водных путей сообщения. Финансирование расходов велось через систему универсального налогообложения, а государственные функции исполняла образованная и преданная бюрократия. Грамотность являлась не только привилегией аристократии, но и достоянием большого числа простых людей. По-видимому, отставание Японии от западных держав существовало лишь в технологической области. Во многих сферах общественной жизни Япония была не менее развитой, чем большинство европейских государств того времени.

Приблизительное сравнение с историей Европы показывает, что роль античного Рима для Японии играл Китай, влияние которого достигло пика к VII в. н.э. В раннее Средневековье в Европе возникла гигантская империя, и в Японии в VIII–XI вв. также появилось единое процветающее государство. Упадок надельной системы в Европе привел к феодальной раздробленности, анархии и социальному застою. Сходные процессы в XII–XVI вв. развернулись и в Японии. Однако в XVII в. Европа встала на путь торговли, путешествий и открытий, а Япония по собственной воле превратилась в закрытую и изолированную страну. В 1603 г. была основана династия Токугава, которой удалось объединить враждующие кланы и положить конец междоусобным войнам. Обратной стороной стабильности для Японии стало отсутствие периода, аналогичного европейскому Ренессансу, когда Европу и Америку буквально захлестнула волна научных, технологических и культурных открытий. В Японии не было взрывного развития искусств, наук и технологий, но шел процесс постепенного совершенствования и накопления знаний во всех областях общественной жизни. В результате за двести с лишним лет постепенной эволюции сформировалась **уникальная японская цивилизация**, основанная на иных, чем европейские, моральных, социальных и технологических устоях [Flath, 2005, p. 40].

Эпоха феодальной раздробленности началась в Японии с XII в. В периоды Камакура (1185–1333) и Муромати (другое название — эпоха Асикага, 1392–1568 гг.) власть принадлежала верховным военачальникам или *сёгунам*. Сёгун был сильнейшим из феодалов и поддерживал в стране относительный мир. Тем не менее уже к концу XV в. сфера влияния *сёгунов* Асикага сократилась до окрестностей столицы. Политическая власть фактически перешла в руки множества постоянно враждующих местных правителей, или *даймё* (буквально — «великие имена»). Приход европейцев в 1542 г. и появление огнестрельного оружия резко изменили методы военных действий и принципы обороны. По всей стране началось строительство укрепленных замков, исполнявших роль резиденций *даймё*. Положение их укрепилось, а значит, возникли стимулы к долгосрочному экономическому развитию подконтрольных территорий, получивших название «хан». К середине XVI в. каждый из *даймё* исполнял в пределах своих границ все правительственные функции, такие как прокладка дорог, ирригация, поддержание порядка, сбор податей и даже введение собственных мер и весов. В 1564 г. коалиция *даймё* под предводительством Оды Нобунаги заняла столицу Киото и сделала попытку создать централизованное государство. После убийства Нобунаги в 1582 г. его место занял Тоётоми Хидэёси. Он скончался в 1598 г. во время военного похода в Корею. Очередную гражданскую войну удалось предотвратить в 1603 г. Военачальник Токугава Иэясу заручился поддержкой большого числа *даймё* и одержал над противниками победу в самом знаменитом средневековом сражении — битве при Сэкигахаре. Династия



Токугава пришла к власти и безраздельно правила страной на протяжении двух с половиной столетий.

Стабильность династии Токугава была основана на нескольких **принципах организации общественной жизни**, или социальных институтах. К ним относятся политическая система власти центрального правительства и местных феодалов *бакухан*, кастовое разделение общества на четыре класса *си-но-ко-сё*, принцип регулярного присутствия феодалов и членов их семей в столице *санкин котай*, механизм взимания рисовых налогов *хонбьякусё*, а также политика международной изоляции *сакоку*. Эти принципы общественного устройства позволили создать весьма стабильное общество и оказали серьезное влияние на экономическое развитие Японии. Рассмотрим перечисленные элементы более подробно.

Термин «*бакухан*» означает сочетание власти центрального правительства и подчиненных ему феодалов. Слово *бакухан* составлено из двух частей: «*бакуфу*» — военное правительство (буквально — правительство полевого шатра) и «*хан*» — феодальный земельный надел. Основатель династии Токугава Иэясу присвоил себе звание верховного главнокомандующего *сёгуна* и стал главой военного правительства. Он закрепил за собой, т. е. за *бакуфу*, **исключительные права** в определении международной политики, выпуска национальной валюты, основания единых мер и весов, а также право лишать полномочий любого не подчинявшегося ему *даймё*. Иэясу стал также и самым крупным землевладельцем. Его надел *тэнрё* («императорские пределы») охватывал пятую часть площади Японии того времени, на которой проживала треть населения страны. Полномочия *даймё* ограничивались их наделами. Важнейшим правом *даймё* было введение местных налогов, основным из которых являлся сбор части урожая риса от производителей. Монополиями *даймё* стало производство соли, кунжутного масла и ряда других местных товаров. *Даймё* не перечисляли налогов в центральное правительство, но помогали ему в создании дорог, строительстве замков и проведении других общественных работ. Они также поставляли в ставку главнокомандующего вооруженных и обученных воинов. Титулы *сёгуна* и *даймё* передавались по наследству.

В период Токугава декретом *сёгуна* население Японии было разделено на **четыре сословные группы, или касты: самураи, крестьяне, мастеровые и торговцы** (или *си-но-ко-сё* — по первым слогам соответствующих японских слов). Кроме того, на вершине общественной иерархии находились император, императорская семья и высшая аристократия, а низшие ступеньки занимала каста *эта* — особая группа людей, выполнявших «грязные» с точки зрения буддизма работы (разделка мяса, выделка кож, уборка мусора и т. п.). Место в касте закреплялось по принципу рождения. Единицей социальной организации выступал не отдельный человек, а традиционная семья, или *иэ* (буквально — дом). Внутри каст также имелась определенная

иерархия. Так, например, *даймё* входили в класс самураев, но составляли его привилегированную верхушку и назначали содержание своим воинам-самураям. Роль самураев заключалась в несении военной службы, но в условиях мира они начали выполнять функции управления и фактически превратились в класс образованной и законопослушной бюрократии. Численность самураев, вероятно, не превышала 7 % населения. Подавляющее большинство жителей Японии (80 %) составляли крестьяне, а остальные 13 % приходились на мастеровых, торговых и «прочих» людей. Положение в обществе не зависело от личного богатства, поскольку с точки зрения официальной идеологии лучше было быть бедным воином или крестьянином, чем богатым торговцем. Кастовая организация общества полностью отняла у людей возможность продвижения по социальной лестнице. В сущности, остался лишь один способ изменения жизни к лучшему — накопление богатства при уменьшении размеров семьи. Вполне возможно, что именно это создало стимулы к оставлению наследства одному лишь старшему сыну, поздним бракам, добровольному ограничению рождаемости, убийству новорожденных (особенно девочек) и другим своеобразным методам «контроля численности населения», характерным для того времени [Flath, 2005, p. 27].

Одной из важнейших особенностей организации общества в период Токугава стала **система периодического присутствия (*санкин котай*)** глав провинций в столице страны. С 1635 по 1862 г. указом *сёгуна* было установлено правило, согласно которому каждый *даймё* был обязан проводить в Эдо (Токио) не менее половины времени каждый год. Семьи *даймё* должны были проживать в столице постоянно. Система периодического присутствия оказала серьезное влияние на экономику. Во-первых, Токио немедленно превратился в крупнейший административный и потребительский центр страны с населением около миллиона человек. На рубеже XVII–XVIII вв. это был крупнейший «мегаполис» мира. Снабжение Токио продовольствием, прежде всего рисом, и другими товарами начало осуществляться через город Осаку. Там появились огромные склады, торговые и транспортные компании, начали осуществляться сделки по закупке будущих урожаев, а также выдаваться векселя для расчетов в Токио под складированный рис. Именно так возникли зачатки фьючерсной торговли и кредитной банковской системы. Токио превратился в город самураев, а Осака — в центр торговли и коммерции. Эти характерные черты двух крупнейших городов Японии продолжают сохраняться в общественной атмосфере и характере жителей до сих пор. Во-вторых, ежегодные передвижения десятков тысяч людей привели к быстрому развитию выгодно расположенных территорий и оттоку ресурсов из удаленных провинций. Наибольшие преимущества получили земли, расположенные на трассе Токайдо (между Токио и Осакой), а также в западных регионах Японии. В-третьих, по всей стране для обслуживания потоков людей началось строительство

дорог, постоянных дворов, портов и складов для хранения грузов продовольствия, потребительских и промышленных товаров. За несколько десятков лет была создана развитая сеть транспортных путей, ориентированных на Токио и Осаку. В целом система периодического присутствия позволила династии Токугава осуществлять политический контроль за действиями *даймё*, а также подтолкнула создание транспортной инфраструктуры при минимальных экономических издержках для центрального правительства. Одновременно усилилось расслоение провинций в зависимости от их географического положения и сформировалась сохранившаяся до наших дней модель концентрации населения вокруг двух крупнейших городов на тихоокеанском побережье Японии.

Основной обязанностью крестьян являлась уплата **рисового налога**. Единая система налогообложения появилась в Японии за несколько лет до начала периода Токугава. В 1582–1596 гг. по указу Тоётоми Хидэёси была осуществлена кадастровая оценка сельскохозяйственных земель и зарегистрированы имена глав семей (*иэ*), ответственных за уплату налога с конкретного участка. Их стали называть *хоньякусё*, или «основными крестьянами». Это слово дало название всей системе рисового налогообложения. Семьи крестьян были объединены в группы-пятидворки, связанные круговой порукой. В каждой из деревень назначался ответственный за переговоры с самураями и *даймё* о сроках и размере уплачиваемого рисового налога. Со временем в японской деревне возникла система взаимного контроля и прочных социальных связей, способствующая закреплению таких человеческих качеств, как трудолюбие, прилежание, подчинение старшим и безусловная дисциплина. Элементы этой системы отношений, получившей название «дружественного авторитаризма» (*friendly authoritarianism*), сохранились в японской деревне и некоторых провинциях страны до настоящего времени [Sugimoto, 2010, p. 290–292]. Неудивительно, что периодически возникавшие крестьянские восстания ограничивались требованиями немедленного улучшения экономического положения и не перерастали ни в крупные крестьянские войны, ни тем более в революции вроде французской.

**Ставка рисового налога**, как правило, была стабильной и составляла 40 % от урожая. Крестьяне были заинтересованы в повышении сборов риса, однако пытались скрывать действительные цифры. Самураи старались самостоятельно осуществлять оценки годового сбора, используя данные о климате, технологиях, количестве крестьян и качестве земли. Мера рисового налога (*кокудака*, *коку* — 180 л риса, норма потребления одного человека в год) превратилась в единицу измерения годового дохода, а общий объем собранного налога — в показатель социального статуса феодалов и *даймё*.

Важной чертой организации общественной жизни стало провозглашение в 1642 г. политики **международной изоляции** Японии (*сакоку*). Посещение Японии было разрешено только торговцам из Голландии и Китая, для

проживания которых в Нагасаки были отведены строго ограниченные районы. Представителям других государств въезд в страну был запрещен под страхом смерти. Оказавшиеся за рубежом японцы должны были вернуться на родину в течение двух лет, нарушение этого правила каралось смертной казнью. Вся международная торговля осуществлялась через центральное правительство. Исключение было сделано только для некоторых торговых операций с Кореей через остров Цусиму и с Китаем через острова Рюкю (Окинава). Главной **причиной** изоляции Японии было желание положить конец союзам *даймё* с зарубежными странами и закупкам огнестрельного оружия. Военное усиление ряда провинций во второй половине XVI в. оказалось серьезным препятствием в деле объединения Японии и привело к затяжной гражданской войне. Кроме того, политика *сакоку* преследовала цель остановить распространение христианства, проповедовавшего равенство всех перед Богом и воспринимавшегося как угроза социальным устоям. И наконец, не последнюю роль сыграло желание *бакуфу* полностью контролировать внешнюю торговлю, прежде всего драгоценными металлами. Политика международной изоляции неукоснительно соблюдалась на протяжении более чем 200 лет.

Среди историков пока не сложилось единого мнения о том, задержал или ускорил период Токугава последующее экономическое развитие Японии. Действительно, 250 лет мира и стабильности в условиях международной изоляции представляют собой настолько уникальный исторический опыт, что ему трудно дать однозначную оценку. Из доступных статистических данных (табл. 2.1) можно уверенно сделать лишь один вывод: в 1500–1870 гг. **доля Японии в мировом ВВП сократилась с 3,1 % до 2,3 %**, а темпы роста были значительно ниже среднемировых.

Большинство ученых отмечают **заметный экономический прогресс в первые 100 лет** после введения перечисленных механизмов жесткого общественного контроля. Главную роль в этом сыграло установление единого рисового налога, создавшее стимулы для освоения новых земель и роста производства. Неудивительно, что с 1600 по 1700 г. население Японии увеличилось примерно с 20 до 30 млн человек. Столица Японии, как отмечалось выше, в те годы являлась крупнейшим городом мира. Бурное развитие происходило в сфере торговли, местной промышленности, строительстве дорог.

Прекращение массового производства холодного оружия и военных доспехов после объединения страны заставило **многочисленных оружейников** искать новые возможности для приложения своих сил. Переход в крестьянское или торговое сословие для них оказался невозможен по причине кастовой организации общества. «Перепроизводство» специалистов по обработке металлов привело к ряду важных последствий. **Во-первых**, ручной труд в данной сфере деятельности подешевел, а значит, начали складываться

**Динамика экономических показателей  
Японии и стран мира**

Страны	Характеристики						
	Население, тыс. чел.						
	0	1500 г.	1870 г.	1913 г.	1950 г.	1973 г.	1998 г.
США	680	2000	40 241	97 606	152 271	211 909	270 561
Велико-британия	800	3942	31 393	45 649	50 363	56 223	59 237
Германия	3000	12 000	39 231	65 058	68 371	78 956	82 029
Франция	5000	15 000	38 440	41 463	41 836	52 118	58 805
Россия	3900	16 950	88 672	156 192	180 050	249 748	290 866
Япония	3000	15 400	34 437	51 672	83 563	108 660	126 469
Китай	59 600	103 000	358 000	437 140	546 815	881 940	1 242 700
Все страны мира	230 820	437 818	1 270 014	1 791 020	2 524 531	3 913 482	5 907 680
Доля в мировом ВВП, %							
	0	1500 г.	1870 г.	1913 г.	1950 г.	1973 г.	1998 г.
США		0,3	8,9	19,1	27,3	22,0	21,9
Велико-британия		1,1	9,1	8,3	6,5	4,2	3,3
Германия		3,3	6,5	8,8	5,0	5,9	4,3
Франция		4,4	6,5	5,3	4,1	4,3	3,4
Россия	1,5	3,4	7,6	8,6	9,6	9,4	3,4
Япония	1,2	3,1	2,3	2,6	3,0	7,7	7,7
Китай	26,2	25,0	17,2	8,9	4,5	4,6	11,5
Все страны мира	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Темпы роста ВВП (среднегодовые в реальном выражении), %							
	0– 1000 гг.	1500– 1820 гг.	1820– 1870 гг.	1870– 1913 гг.	1913– 1950 гг.	1950– 1973 гг.	1973– 1998 гг.
США		0,86	4,20	3,94	2,84	3,93	2,99
Велико-британия		0,80	2,05	1,90	1,19	2,93	2,00
Германия		0,37	2,01	2,83	0,30	5,68	1,76
Франция		0,39	1,27	1,63	1,15	5,05	2,10
Россия	0,06	0,47	1,61	2,40	2,15	4,84	–1,15
Япония	0,10	0,31	0,41	2,44	2,21	9,29	2,97
Китай	0,00	0,41	–0,37	0,56	–0,02	5,02	6,84
Все страны мира	0,01	0,32	0,93	2,11	1,85	4,91	3,01

Таблица 2.1

Источник:  
[Magnuson,  
2004]

ВВП на душу населения (в ценах 1990 г.), долл.							
	0	1500	1870	1913	1950	1973	1998
США		400	2445	5301	9561	16 689	27 331
Велико-британия		714	3191	4921	6907	12 022	18 714
Германия		676	1821	3648	3881	11 966	17 799
Франция		727	1876	3485	5270	13 123	19 558
Россия	400	500	943	1488	2834	6058	3893
Япония	400	500	737	1387	1926	11 439	20 413
Китай	450	600	530	552	439	839	3117

Окончание  
таблицы 2.1

традиции производства без применения машин. **Во-вторых**, передача опыта и знаний от мастера к ученикам приобрела вид не краткосрочного целенаправленного обучения, а многолетней практики подмастерьев на рабочем месте. **В-третьих**, японские мастера приступили к созданию уникальных изделий, зачастую имевших форму технических курьезов, но пользовавшихся спросом среди широких слоев населения. Отсутствие международной торговли заставляло их внимательно изучать внутренний рынок, а у потребителей вырабатывались устойчивые предпочтения к продукции национального производства. В частности, большую известность приобрели механические куклы *каракури*, совершавшие самые разнообразные и сложные движения. Создание *каракури* получило широкое распространение в XVII в., когда в Японии появились технологии изготовления часовых пружин и шестеренок. Считается, что *каракури* послужили предшественниками роботов, в производстве которых современной Японии принадлежит безусловное мировое лидерство.

Мастерство, отточенное до уровня искусства, стало основой для появления *монодзукури* — уникальной японской культуры создания материальных изделий. Традиции *монодзукури* насчитывают более двух тысяч лет и существуют во всех странах китайского культурного ареала. Однако именно в Японии, в особых социальных условиях XVII–XIX вв. эти традиции определили культуру производства и стали важным отличительным признаком всей экономической деятельности страны.

Культура *монодзукури* тесно связана с религиозной и философской системой ценностей Японии. В этом качестве *монодзукури* служит основой для целого ряда принципов японского менеджмента. Так, например, в местной религии *синто* существует представление о присутствии души и у живых, и у неживых объектов, а также о переселении душ, когда живой организм умирает, а неживой разрушается. Это порождает бережное отношение к материалу, из которого сделано готовое изделие, а также стремление избавиться от любых излишних усилий (*мури*), потерь (*муда*)



и непостоянства (*мура*) в процессе производства. Неудивительно, что устранение *мури*, *муда* и *мура*, организация «экономного производства» (*lean production*) и внимание к контролю качества считается визитной карточкой японского менеджмента.

В буддистской и конфуцианской системах ценностей важную роль играет вера в озарение, которого можно достигнуть путем многократного и точного повторения некоторых процедур (короткие однообразные молитвы, медитации в строго определенных позах, перебирание четок в установленной последовательности и т. д.). На этой основе формируется представление о приоритетной важности процесса по сравнению с результатом, совершенства исполнения и абсолютного соответствия образцу. По-видимому, это создает философскую базу для постоянных улучшений, соблюдения технологий, повышения качества. Именно такие принципы лежат в основе знаменитой системы *кайдзэн*, характерной для японского менеджмента.

Заметный экономический прогресс, рост населения и формирование уникальной культуры *монодзукури* можно считать главными **положительными итогами** развития Японии в период Токугава. Следует отметить, что экономическая динамика в те годы носила преимущественно экстенсивный характер и была связана с вовлечением в экономический оборот свободных земель и ростом трудоспособного населения. Однако легкодоступные земельные участки сравнительно быстро оказались освоены, и **возможности для экстенсивного роста сократились**. За 150 лет — с 1700 по 1850 г. — численность населения Японии практически не изменилась. Несколько раз за это время в стране случались катастрофические неурожаи, голод, эпидемии. С учетом этого весь XVII в. здесь принято считать периодом застоя. И всё же в те годы увеличилась занятость крестьян на отхожих промыслах, в сельском хозяйстве начинали применяться методы селекции риса и расширилось использование удобрений, в городах появлялись системы водоснабжения и уборки отходов. Население страны хотя и не увеличивалось, но несомненно богатело. Современные исследования показывают, что в условиях жестких социальных ограничений (кастовая организация общества и система *си-но-ко-сё*) простые японцы сознательно выбирали единственно доступный путь повышения жизненного уровня, а именно ограничение рождаемости и накопление богатства в расчете на одного члена семьи. Об этом, в частности, свидетельствуют разрешение брака в среде самураев и крестьян только для старшего сына, а также широко распространенная практика абортов и убийства девочек, которая приводила к заметным изменениям в гендерной структуре детей. Причем такие явления чаще всего наблюдались именно в тех регионах, где имелось меньше возможностей для побочной занятости и получения дополнительного дохода, скрытого от обложения налогами.



К началу XIX в., по-видимому, все слои общества, кроме самураев, приспособились к жестким социальным запретам и нашли свой путь улучшения жизни. А вот самураям и *даймё* пришлось пойти по гибельному пути усиления контроля, повышения налогов, запретов на отхожие промыслы, а также порчи монеты (перечеканки со снижением содержания драгоценных металлов). Результаты не заставили себя ждать: началось повышение цен, сокращение производства риса, снижение уровня жизни и рост недовольства во всех слоях населения. В **середине XIX в.** страна оказалась на грани **полномасштабного кризиса**, вызванного многолетним подавлением экономической деятельности методами жесткого политического контроля. Кардинальные изменения назревали во всех сферах общественной жизни. Однако непосредственным толчком к революции послужили скорее не внутренние, а внешние события.

## 2.3. Модернизация в эпоху Мэйдзи: 1868–1912 гг.

В конце XVIII — начале XIX в. наиболее мощные государства того времени неоднократно предпринимали **попытки установить с Японией дипломатические и торговые отношения**. В 1792 г. Россия, а в 1832 г. США направляли в Японию военных посланников, но не получали ответа. В 1852 г. в Японию была снаряжена американская флотилия под командованием адмирала (коммодора) М. Перри (M. Perry) с инструкциями добиться от Японии права заходов в определенные порты американских судов, возможностей угольных заправок, торговли и применения собственных законов к американским гражданам. Корабли М. Перри вошли в бухту Урага неподалеку нынешнего Токио в 1853 г. Визит американской эскадры дал толчок к беспрецедентному политическому кризису в правительстве *бакуфу*. После консультаций с виднейшими *даймё* в 1854 г. было принято решение принять американские условия. Четыре года спустя, в 1858 г., между Японией и США был подписан **договор о сотрудничестве и торговле** на принципах экстерриториальности в портах Канагава (нынешняя Йокогама), Нагасаки, Ниигата, Хёго (Кобэ), Симода и Хакодате. В том же году аналогичные договоры были заключены с Великобританией, Францией, Россией и Нидерландами. Длительный период международной изоляции Японии подошел к концу.

**Первые итоги международной торговли** оказались крайне неудовлетворительными для Японии. В частности, в то время в стране обращались одновременно и золотые, и серебряные монеты. Причем цена серебра по отношению к золоту была примерно в 3,45 раза выше, чем за рубежом. Иностранные торговцы начали ввозить серебро и скупать золото, получая при

этом более чем трехкратную прибыль. Правительство *бакуфу* перечекало сначала серебряные, а затем и золотые монеты. В результате национальный и международный курсы драгоценных металлов удалось уравнивать, но при этом с 1860 по 1866 г. внутренние цены в Японии увеличились примерно в 4 раза.

В 1858 г. последний сёгун династии Токугава скончался, не оставив наследника. В условиях политической нестабильности открытие портов для внешней торговли привело к нападениям на иностранцев. В ответ в 1863 г. британский флот обстрелял порт Кагосима (юг о. Кюсю, княжество Сацума), а затем разрушил береговые укрепления в Тёсю (западная оконечность о. Хонсю). Великобритания и другие страны использовали задержки в реализации договоров 1858 г. как мотив для дальнейших военных угроз. В 1865 г. было принято решение потребовать ратификации не от нестабильного *бакуфу*, а от самого императора Японии. Объединенная флотилия военных кораблей вошла в порт Хёго (Кобэ) и буквально под прицелом пушек добилась от канцелярии императора немедленной ратификации договоров. Тем временем сфера влияния *бакуфу* стремительно сокращалась. 3 января 1868 года армии нескольких провинций из юго-западных районов Японии заняли город Киото (резиденцию императора) и провозгласили **прямое правление 15-летнего императора Муцухито**. Тем самым была восстановлена (реставрирована) форма государственного управления, существовавшего в древней Японии до VII в. н. э. Фактически новое правительство представляло собой олигархию, т. е. власть нескольких влиятельных фигур, преимущественно из кланов Сацума и Тёсю, инициировавших реставрацию. Эпоха правления императора Муцухито продолжалась до 1912 г. и после его смерти получила название **периода Мэйдзи**, или «просвещенного правления».

В первые годы своего существования новое правительство, или *дайдзёкан*, разрешило *даймё* продолжить практику взимания рисовых налогов. С целью финансирования расходов стали выпускать собственные бумажные деньги. Через три года начались **серьезные экономические реформы**. В 1871 г. были ликвидированы прежние феодальные княжества *хан* и заменены на префектуры *кэн*. Главное отличие префектур от княжеств состояло в том, что они управлялись не наследными *даймё*, а назначаемыми центральным правительством губернаторами. Система префектур и близких административных единиц сохранилась до настоящего времени. После ликвидации княжеств новое правительство приняло на себя все их долги и выпустило единые бумажные деньги, деноминированные в новых единицах, получивших название «*иена*». Между вновь образованными префектурами начался свободный экономический обмен с расчетами в единой валюте. Фактически был сделан важнейший шаг к формированию общего национального рынка.

В 1873 г. прежний **рисовый налог**, составлявший 40 % от урожая, был **заменен на денежный сбор** в размере 4 % от стоимости обрабатываемой земли. Стоимостная оценка земель для целей налогообложения продолжалась вплоть до 1880 г. Сельскохозяйственные наделы были переданы в частную собственность прежним плательщикам рисового налога. Впервые в Японии была создана система частной собственности на землю. Появились стимулы к лучшему использованию земельных наделов, расширению производства риса и эффективному применению наемного труда. Результатом стал быстрый рост сельского хозяйства и всей национальной экономики.

Следующим шагом правительства *дайдзёкан* стал **отказ от выплаты ежегодного содержания воинам-самураям**. Их военные услуги оказались ненужными после введения в 1873 г. массового призыва в армию и широких закупок современного оружия. Реформа самурайского содержания была разделена на три этапа и осуществлена в 1873–1876 гг. Ежегодное жалованье было предложено отменить и взамен его выплатить примерно четыре годовых дохода (половину наличными и половину специальными облигациями). Принять эти условия согласилась всего треть самурайского сословия. Но даже для них в 1876 г. потребовалось выпустить облигации на сумму 173 млн иен, что составляло примерно 40 % национального дохода страны того времени. Несогласные с условиями центрального правительства самураи начали формировать частные армии и готовить вооруженное восстание.

В 1877 г. разразилась краткосрочная, но оставившая заметный след в истории страны **гражданская война**. Последние самурайские отряды, среди которых основную роль играли выходцы из знаменитого южного княжества Сацума, были наголову разбиты регулярной армией. Затраты на военные действия достигли 42 млн иен, или 10 % ВВП. Финансирование затрат привело к новым займам и инфляции. Последовавшее снижение земельного налога с 4 до 3 % стало причиной серьезного финансового кризиса. Однако над всей территорией страны был установлен безусловный правительственный контроль. **Самурайское сословие**, составлявшее примерно 7 % наиболее образованного населения Японии, было **ликвидировано как класс**, но при этом физически уничтожены оказались всего несколько сотен человек. Выплаченные самураям единовременные пенсии обеспечили начальный капитал для формирования первых коммерческих банков, производственных и торговых компаний. Из бывших самураев сформировали офицерский корпус, полицейские силы и персонал государственных железных дорог. Все эти три категории служащих перенесли в новую среду элементы морального кодекса самураев и стали образцом отношения к своему делу.

В 1877–1878 гг. всего за 12 месяцев ушли из жизни сразу три видных деятеля времен реставрации. Среди оставшихся фигур разгорелись дебаты о будущих направлениях внутренней и внешней политики страны. Бывший

министр финансов С. Окума (S. Okuma) предложил ввести систему представительной демократии, но был смещен со своего поста. Победила точка зрения другого влиятельного политика Х. Ито (H. Ito), который отстаивал авторитарное правление внутри Японии и агрессивное использование военной силы за рубежом. Именно тогда приобрел новое звучание лозунг **«богатая страна, сильная армия»** (*фукоку кёхэй*), который кратко выразил главное содержание всей эпохи Мэйдзи.

Первым шагом на пути строительства богатой страны с сильными вооруженными силами должно было стать создание устойчивой и свободно обратимой в драгоценные металлы **национальной валюты**. Обратимость валюты в те годы считалась показателем состояния государственных резервов, кредитоспособности страны и возможности осуществлять закупки современного оружия. На пост министра финансов был назначен М. Мацуката (M. Matsukata), который немедленно начал проведение мер по укреплению иены. В 1882 г. был основан Банк Японии, получивший исключительное право выпуска общенациональных банкнот. В 1886 г. была введена гарантированная система размена иены на серебро по фиксированному курсу, или серебряный стандарт. Жесткие ограничения на выпуск бумажных денег привели к недостатку ликвидности, спаду производства и снижению цен (дефляции). Правительство начало приватизацию государственных предприятий для получения дополнительных доходов. Однако вскоре оказалось, что цена земли снижается сравнительно медленно, а значит, возрастает реальный объем сопряженного с ней земельного налога (основного источника бюджетных доходов). Это позволило решить многие финансовые проблемы того времени. В дальнейшем Япония получила неожиданную прибыль благодаря нескольким внешним событиям. Имеется в виду бум шелковой торговли после гибели личинок шелкопряда в Европе (1850–1870), резкий рост относительных цен на серебро после начала разработки золотых месторождений в Трансваале (Южная Африка, 1886), а также контрибуции от Китая по итогам выигранной войны 1894–1895 гг. Всё это позволило накопить значительные золотые резервы и перейти в 1897 г. от серебряного к наиболее распространенному в мире **золотому стандарту**.

**Первыми секторами**, которые продемонстрировали высокие темпы роста, стали ткацкие **производства натурального шелка и хлопковых тканей**. В 1893 г. на них трудились около 25 тыс. человек, т. е. десятая доля процента всех работающих, но они создавали треть всей промышленной продукции. Ткацкие предприятия формировали спрос на сырье и тем самым обеспечивали занятость в сельском хозяйстве. Значительная часть тканей направлялась на экспорт, который приносил существенные доходы. В период 1880–1910 гг. международная торговля обеспечивала стране 10–15 % валового выпуска, примерно ту же долю, что и сейчас. Кроме шелковых и хлопковых тканей, Япония экспортировала уголь, соль, рыбу и другие

товары, производимые в стране со сравнительно низкими издержками. Импорт включал машины, оборудование, металлы, шерсть, хлопок-сырец, цены на которые были относительно высоки.

Важной особенностью экономического развития страны в период Мэйдзи стал рост *дзайбацу* (буквально — «скопление активов»), т. е. группировок взаимосвязанных компаний, находящихся под семейным контролем. Четыре основных *дзайбацу* Японии — *Mitsui*, *Mitsubishi*, *Sumitomo*, *Yasuda* — выросли на разной почве, но все они управлялись холдинговыми компаниями, имели тесные связи с политическими кругами, а также широко применяли труд профессиональных менеджеров для текущего управления. К концу XIX в. сложилась специализация *дзайбацу*: *Yasuda* — банковские и страховые операции, *Sumitomo* — горнодобывающая и металлургическая промышленность, *Mitsubishi* — морской транспорт, *Mitsui* — внешняя торговля.

Самой крупной из них была группа компаний *Mitsui*. Торговый дом *Mitsui* был основан в конце XVII в. в городе Мацудзака (нынешняя префектура Миэ) и долгое время занимался продажей одежды. Бурное развитие *Mitsui* связано с именем **Ризаэмона Миномуры** (Rizaemon Minomura), которого в 1866 г. пригласили в качестве *банто*, или управляющего. Р. Миномура принял ряд эффективных решений, которые позволили группе *Mitsui* занять ведущие позиции среди *дзайбацу* того времени. Одним из самых известных его шагов стало выделение неприбыльного предприятия «Этигоя» по торговле *кимоно* и передача ему прав текущего управления. Вновь образованная компания сменила название на *Mitsukoshi* и провела несколько важных реформ, а именно: перешла от шитья *кимоно* на заказ к торговле готовыми изделиями, отказалась от продаж в кредит, ввела фиксированные цены на товары. Данная «бизнес-модель» быстро подтвердила свою эффективность, а фирма из небольшого магазина превратилась в ведущую сеть универмагов страны. Головной универмаг фирмы *Mitsukoshi* существует до сих пор, расположен в центре Токио и имеет репутацию наиболее престижного предприятия розничной торговли Японии. Появление *Mitsukoshi* считается примером успешной реорганизации и применения передовых для своего времени вариантов организации бизнеса.

Труд наемных менеджеров широко использовали не только в *Mitsui*, но и в других *дзайбацу*. В результате были заложены основы разделения собственности и текущего управления, а также появились методы контроля семей-собственников за работой менеджеров. Говоря более привычным языком, появились **эффективные формы корпоративного управления**, которые позволяют считать японские *дзайбацу* второй половины XIX в. прообразами современных крупных компаний.

Большую роль в экономическом развитии того времени традиционно приписывают **государству**. Мы уже отмечали важность правительственных

усилий по проведению земельной реформы, решению финансовых и валютных проблем. Активно работало государство и над созданием инфраструктуры транспорта и связи. Первые железнодорожные линии были построены в Японии в 1872–1877 гг. с помощью государственных компаний. В 1906 г. частные железные дороги были национализированы и объединены под государственным началом. Правительство субсидировало судостроение и океанское судоходство. Эти две отрасли получили 75 % всех государственных субсидий за период 1897–1913 гг. В 1901 г. начало работать первое комплексное металлургическое предприятие *Yawata Iron Works*, также основанное по государственной инициативе. В последовавшие 13 лет это предприятие вырабатывало 80 % чугуна и стали Японии и лидировало в данной отрасли вплоть до преобразования в государственную монополию *Japan Steel* в 1934 г. [Flath, 2005, p. 46–48].

Тем не менее влияние государства на экономику не следует преувеличивать. Усилия правительства по развитию сталелитейной и судостроительной отраслей служили, по всей видимости, военным целям и не оказывали существенного воздействия на другие сферы предпринимательской активности [Flath, 2005, p. 46–48]. Предприятия главных отраслей того периода — шелковой и хлопковой — были основаны частными инвесторами. Машины и хлопковое сырье закупались за рубежом, возможности торговли и стимулы к развитию были получены после отмены кастовой системы и других социальных ограничений периода Токугава. Государство ощутимо приблизило начало современного роста, но не раздувая государственный сектор и контролируя экономику, а развивая институты и освобождая пространство для действия рыночных сил. Дух эпохи выражало понятие *laissez-faire* (невмешательство государства в дела рынка), а не принцип государственного контроля. Неудивительно, что многие японские историки называли экономические преобразования в период Мэйдзи «революцией рынков», т. е. открытием страны влиянию торговли во внешней и внутренней сферах [Taira, 1971].

В этом смысле экономический рост Японии существенно отличался от развития Германии, Италии и России — европейских стран «второй волны», где индустриализация задержалась и носила «догоняющий» характер. Американский историк А. Гершенкрон выдвинул предположение, что такие страны используют «преимущества отсталости» (*advantages of backwardness*) и развиваются сходным путем [Gerschenkron, 1962]. Причем чем сильнее задерживается рост, тем выше его темпы в начальный период, тем крупнее становятся промышленные предприятия и тем активнее государство вмешивается в процесс индустриализации. В конце XIX — начале XX в. темпы роста экономики Японии превышали средние показатели других развитых странах мира. Однако относительный избыток квалифицированного труда позволял избежать применения сложных машин, и в результате основу



экономики составляли не крупные, а малые и средние предприятия (МСП). Государство в Японии значительно слабее контролировало направления экономического развития, чем в других странах «догоняющей индустриализации». Прямое государственное предпринимательство и косвенный банковский контроль также имели значительно меньшее распространение. Таким образом, характер экономического роста Японии намного сильнее напоминал Великобританию и Францию, чем Германию и Россию.

Следовательно, **японский уровень** экономического развития, вероятно, **был ощутимо выше**, чем можно предположить, просто исходя из показателей валового дохода на душу населения, что подтверждают, в частности, высокие значения урбанизации и грамотности, свойственные Японии в те годы. С учетом этого тезис А. Гершенкрона о «преимуществах отсталости» можно применить к Японии лишь частично. Здесь присутствовали несколько иные факторы экономического роста по сравнению со странами «догоняющей индустриализации», а именно: благоприятная среда для деятельности МСП, эффективные модели менеджмента в крупных конгломератах *дзайбацу*, выгодные условия международного обмена.

Правительство Мэйдзи уделяло много внимания **внедрению иностранных технологий**, знаний и опыта. В частности, приглашенные зарубежные советники строили в Японии государственные фабрики, призванные стать образцами для подражания. Справедливости ради отметим, что большинство «образцовых» государственных предприятий в текстильной отрасли оказались убыточными и были приватизированы. Однако они внесли существенный вклад в распространение передовых технологий и машин. С помощью иностранных специалистов были созданы множество опытных сельскохозяйственных станций, современная сеть железных дорог и телеграфного сообщения, почтовая служба, полицейский корпус, школы и университеты.

Кроме всего перечисленного выше, Япония позаимствовала за рубежом еще один институт, который оказался губительным для страны: **империализм**. Международная экспансия началась в 1876 г., когда Япония в том же стиле, что и М. Перри двадцатью годами ранее, заставила Корею открыть три порта для своих торговцев. Через несколько лет это привело к столкновению с Китаем, традиционным покровителем Кореи. Китайско-японская война 1894–1895 гг. быстро закончилась капитуляцией Китая. Война принесла Японии ряд территориальных приобретений (о. Тайвань и близлежащие Пескадорские о-ва), а также серьезные экономические выгоды. Расходы на войну составили 200 млн иен (10 % ВВП 1895 г.), а контрибуция Китая — 362 млн иен, или 20 % ВВП 1896 г.

В 1898 г. Россия получила Квантунский п-ов на условиях 25-летней аренды и начала строительство железнодорожной магистрали к незамерзающим портам Далянь и Порт Артур. Вслед за направленным против иностранцев «боксерским восстанием» в Китае в 1900 г. Россия оккупировала



**Страны мира перед началом  
«современного экономического роста»**

Страны	Годы <sup>1</sup>	ВВП/ чел. <sup>2</sup> , долл.	Рост ВВП/ чел. <sup>3</sup> , %	Грамотность <sup>4</sup>		Урбанизация <sup>5</sup>	
				Год	Доля, %	Год	Доля, %
Япония	1886–1936	738	1,8	1890	50	1887	13,1
Канада	1870–1920	1347	1,7	н. д. <sup>6</sup>	н. д.	1871	18,8
Дания	1865–1915	1461	1,2	1850	30	1860	13,8
Норвегия	1865–1915	1148	1,3	1850	30	1845	5,3
Австралия	1861–1911	2954	0,8	н. д.	н. д.	1861	22,1
Италия	1861–1911	1153	1,1	1886	75–80	1861	25,2
Швеция	1861–1911	1110	1,5	1850	10	1860	7,6
Германия	1850–1900	1050	1,4	1850	30	1849	26,8
США	1840–1890	1461	1,5	н. д.	н. д.	1840	8,5
Бельгия	1830–1880	1053	1,6	1843	51	1846	5,4
Франция	1830–1880	1077	1,0	1832	53	1836	11,2
Великобритания	1780–1830	1210	0,4	1800	46	1801	21,3

<sup>1</sup> Первые 50 лет «современного экономического роста»;

<sup>2</sup> среднедушевой ВВП;

<sup>3</sup> средние темпы роста среднедушевого ВВП;

<sup>4</sup> грамотность взрослого населения в начале «современного экономического роста»;

<sup>5</sup> уровень урбанизации перед началом «современного экономического роста»;

<sup>6</sup> данные отсутствуют.

Маньчжурию и после устранения угроз безопасности ее граждан и имущества долго не соглашалась вывести свои войска. Интересы российской и японской империй столкнулись также в Корее. Результатом стала **война России и Японии 1904–1905 гг.** В 1904 г. японские войска атаковали российские позиции в южной Маньчжурии, понесли большие потери, но одержали победу. Годом позже японский флот, состоявший в основном из современных броненосцев английской постройки, в знаменитой битве при о. Цусиме потопил российскую эскадру, направлявшуюся во Владивосток. Обе стороны согласились на посредничество США и в 1906 г. заключили Портсмутский мирный договор. Япония получила российские права на аренду Квантунского п-ова, контроль за Южно-Маньчжурской железной дорогой, преимущественные права в Корее и южную часть о. Сахалин. Потери Японии составили более 100 тыс. человек, а военные расходы превысили 1639 млн иен (примерно половина ВВП 1905 г.). Тем не менее никаких контрибуций, подобных тем, которые последовали за победой над Китаем десять лет назад, Япония от России не добилась. Финансирование военных расходов пришлось вести за счет повышения налогов и иностранных займов.

В 1910 г. убийство Х. Ито (H. Ito), японского посланника в Корее, послужило основанием для полного завоевания этой страны. В Северо-Восточной Азии появилась **крупная азиатская империя**, включавшая Японию, Тайвань, Корею, арендованный Квантунский п-ов и половину о. Сахалин. Годом позже Япония восстановила полный контроль над внешней торговлей и тарифами, отнятый у нее договорами 1868 г. В результате менее чем за 50 лет после реставрации Мэйдзи удалось не только ликвидировать неравноправные договоры, но и осуществить широкую зарубежную экспансию. По-видимому, в системе ценностей тех лет всё это можно считать свидетельством **быстрого и успешного развития**.

Начиная с 1880-х годов Япония вступила в период, называемый «**современным экономическим ростом**» [Kuznets, 1971]. Под этим термином понимается устойчивое повышение выпуска продукции на душу населения благодаря постоянному применению научных достижений для развития производственных технологий. В первые 50 лет после начала этого процесса средние темпы роста душевого ВВП в Японии составили 1,8 % в год, т. е. больше, чем в любой другой промышленно развитой стране мира (табл. 2.2).

По-видимому, это достижение — развитие со скоростью выше среднемировой в течение достаточно длительного периода — вполне можно считать **первым японским «экономическим чудом»**, которому суждено было повториться несколько десятилетий спустя. Именно такая характеристика представляется нам достойным завершением описания начального этапа модернизации Японии.

## 2.4. Первая и Вторая мировые войны: 1914–1945 гг.

**Первая половина XX в.** — это один из самых бурных периодов в современной истории Японии. Он вобрал в себя Первую мировую войну и последовавший за ней экономический бум, рост крупных предприятий и усиление семейных конгломератов *дзайбацу*, создание политических партий и начало партийной политики, мировой кризис и быстрое восстановление по кейнсианским рецептам, расширение колониальной империи и сползание в войну, формирование военной экономики и отказ от принципов свободного рынка и, наконец, сокрушительное поражение и удивительное возрождение. В тридцать с небольшим лет уместилось **несколько** принципиально разных **этапов** экономической и политической жизни.

В Первую мировую войну Япония вступила союзником Великобритании. Англо-японский договор 1902 г., пролонгированный в 1911 г., предусматривал защиту союзника в случае атаки на него со стороны более чем одного

врага. В соответствии с этим Япония могла сохранить **нейтралитет**, когда Великобритания, Франция и Россия объявили войну Германии в августе 1914 г. Однако правительство Японии приняло другое решение и оккупировало ряд германских колоний в Китае и несколько островов Тихого океана. Собственно говоря, на этом и закончилось прямое участие Японии в Первой мировой войне.

А вот в **экономике** произошло несколько намного более важных событий. В 1913 г. внешний долг Японии, накопленный со времен русско-японской войны, составлял примерно 22 % ВВП и был деноминирован во франках и фунтах стерлингов. Военные действия привели к росту мировых процентных ставок и повышению стоимости обслуживания долга. Однако после утверждения военного присутствия в Китае Япония начала выдавать займы в иенах китайскому правительству под повышенные проценты и сумела извлечь из этого существенные выгоды. За несколько лет выданные Японией международные займы превысили накопленные долги и страна превратилась в **нетто-кредитора**. В 1919 г. чистые номинальные зарубежные активы Японии достигли примерно 13 % ВВП. Таким образом, резкое повышение процентных ставок не столько увеличило нагрузку по обслуживанию долга, сколько дало возможность стране самой начать кредитование и получать дополнительные процентные доходы. Кроме того, займы в иенах привели к падению обменного курса, что благоприятно сказалось на секторе промышленности, производящем экспортную продукцию, и привело к подъему импортозамещающих отраслей. Всё это стало причиной настоящего **экономического бума** 1914–1919 гг. с темпами роста ВВП, достигавшими 7–8 % в год.

Важной чертой экономического подъема стал **рост крупных промышленных предприятий**, применявших современные технологии. Разумеется, крупные фирмы составляли меньшинство, на них работало относительно немного рабочих, но само их существование серьезно влияло на все стороны экономической жизни. Именно в эти годы укрепились знаменитые японские *дзайбацу*. Как отмечалось ранее, наиболее известные семейные конгломераты — *Mitsui*, *Mitsubishi*, *Sumitomo*, *Yasuda* — были основаны в периоды Токугава или Мэйдзи. Первоначально каждая из *дзайбацу* имела четко выраженную специализацию, но к началу XX в. произошла стремительная диверсификация их деятельности. Огромные прибыли, полученные *дзайбацу* в годы военного промышленного подъема, превратили последние в серьезную экономическую силу. *Дзайбацу* практически не занимались крупнейшими секторами экономики, которыми по-прежнему оставались сельское хозяйство и текстильная промышленность. Однако в остальных областях они, по всей видимости, играли ведущие роли. В частности, в 1928 г. капитал четырех главных *дзайбацу* составлял 15,2 % от суммарного оплаченного капитала Японии. Кроме названных главных группировок, признакам

*дзайбацу* (семейный контроль, наличие холдинга, диверсификация деятельности, крупные размеры) удовлетворяли еще по меньшей мере 10 других конгломератов: *Furukawa, Asano, Okura, Suzuki, Nomura, Fujita, Yasukawa, Kawasaki, Iwai* и *Kuhara*.

Быстрый рост *дзайбацу* убедительнее всего объясняется тем, что они смогли предложить эффективную **систему управления многоотраслевыми активами** через холдинговые компании. Недаром в 1960-х годах *дзайбацу* частично возродились в виде финансово-промышленных групп (*кигё судан*, или финансовых *кэйрэцу*), хотя холдинговый контроль за собственностью был реорганизован и перешел к головным банкам.

Наряду с *дзайбацу* в Японии действовало множество **малых предприятий** и лиц, занимавшихся индивидуальной экономической деятельностью. Частично это было обусловлено структурой экономики. Так, например, в 1940 г. из 34,2 млн работающих в сельском хозяйстве были заняты 13,8 млн человек (40,5 %), что намного превышало суммарную долю добывающей промышленности, обрабатывающих отраслей и строительства (8,6 млн человек, или 25,1 %). В целом в японской экономике 58,1 % занятых трудились индивидуально или на предприятиях с числом работников менее пяти человек. Только в двух отраслях доля индивидуальной занятости и «микро-предприятий» была ниже 50 %, а именно в обрабатывающей промышленности (21,3 %) и на транспорте (8,1 %) [Flath, 2005, p. 50].

Структура занятости с решающей долей малых и средних предприятий сохранилась в Японии до сих пор, несмотря на радикальную перестройку экономической деятельности. Следовательно, **малые предприятия** и тогда, и сейчас обладали и **обладают высокой конкурентоспособностью**, т. е. возможностью предоставлять потребителям уникальные продукты и услуги по привлекательным ценам. Конкурентоспособность МСП и индивидуальных предпринимателей в сельском хозяйстве можно объяснить особенностями распределения земельной собственности и малыми земельными наделами, сложностями применения техники, доступностью дешевого труда и развитием технологий по пути применения не столько машин, сколько удобрений и новых сортов растений. В промышленности МСП помогли сохранить и развить традиции *монодзукури* и методы обработки материалов, характерные для Японии. В торговле МСП дали возможность покупателям осуществлять ежедневные покупки в небольших количествах. Всё это дает основания для характеристики Японии как «страны малых предприятий», сохраняющей силу по сей день.

Комбинация отдельных крупных компаний и *дзайбацу* с множеством малых и средних предприятий привела к формированию в Японии устойчивой и эффективной системы организации экономической деятельности. В рамках данной системы *дзайбацу* обеспечили концентрацию капитала и технологий, необходимых для решения крупных задач, и начали играть

роль «полюсов роста», а малые и средние предприятия предоставили возможность массовой занятости и амортизации конъюнктурных колебаний, т. е. превратились в **стабилизатор экономики**. Такое сочетание механизмов роста и стабильности стало важной чертой экономического развития Японии.

После окончания военного промышленного бума экономика Японии, как и многих других стран, вступила в **период депрессии**. Основными событиями экономической истории того времени стали отказ от золотого стандарта в 1917 г. и последовавшая инфляция 1918–1919 гг., разрушительное землетрясение в Токио в 1923 г. (100 тыс. погибших, огромное число уничтоженных зданий и сооружений и ущерб, составивший 42 % ВВП), попытки финансовой стабилизации путем сжатия денежного предложения в 1927–1929 гг. и, наконец, возвращение к золотому стандарту и довоенному курсу иены, доллара и золота с 11 января 1930 года. Последнее решение, принятое в разгар мирового экономического кризиса, привело к повышению курса иены, сокращению экспорта, оттоку золота из страны, падению внутренних цен (дефляция) и стагнации производства. Впоследствии это решение будут сравнивать с «открытием окошка во время тайфуна». Правительство отменило золотой стандарт в декабре 1931 г. Вслед за этим были приняты меры по снижению процентных ставок, увеличению кредитования коммерческих банков и расширению бюджетных расходов, которые дали немедленный позитивный результат.

А вот **нестабильность в политической сфере** так и не удалось преодолеть. Завершился относительно короткий период, называемый «демократией Тайсё» (эра Тайсё: 1912–1926 гг.). После продолжительного увеличения доли жителей, пользующихся избирательным правом (с 1,3 % населения в 1902 г. до 20 % в 1928 г.), формирования нескольких политических партий и начала политической борьбы за голоса избирателей усилилось давление на власть со стороны военных кругов. Причем инструментом такого давления стали молодые и фанатически настроенные офицеры императорской армии. Они осуществляли многочисленные убийства членов правительства, совершали попытки военного переворота в 1931 и 1936 гг., а когда этого казалось недостаточно, то начинали самостоятельные действия, идущие вразрез с официальной политикой представительных органов государственной власти. Считается, что именно так следует рассматривать осуществленный в 1931 г. Квантунской армией фактический захват Маньчжурии. Впоследствии, в 1937 г., короткая перестрелка на мосту Марко Поло близ Пекина привела к быстрому распространению военного конфликта на обширные районы, хотя незадолго до этого правительство приняло решение отложить войну с Китаем и СССР по меньшей мере на 5 лет. К 1939 г. японская армия контролировала большинство крупных китайских городов и важнейших транспортных путей. Естественно допустить, что после таких демонстраций

силы со стороны военных кругов правительство Японии фактически попало под военный контроль.

Первый шаг по **мобилизации экономики** был сделан в 1931 г. Закон о контроле над важнейшими отраслями промышленности официально объявил существовавшие торговые ассоциации предприятий инструментами государственного влияния. С 1933 г. Министерство финансов получило право контроля над всеми операциями с иностранной валютой, а значит, и над внешней торговлей. В 1936 г. во второй редакции Закона появился перечень отраслей, которые обязаны были либо начать производство вооружений, либо прекратить работу. В сентябре 1937 г. невоенным отраслям было запрещено получать банковские займы, появился контроль над использованием морских судов. В октябре того же года в составе правительства был образован Совет по планированию, распределению материальных ресурсов и осуществлению внешнеторговых операций. К 1938 г. все важнейшие отрасли промышленности специальными законами были переведены под государственное управление. По-видимому, степень государственного контроля над экономической деятельностью достигла высшей точки в ноябре 1943 г., когда менеджеры действующих производственных компаний были объявлены государственными служащими, а финансовые организации получили статус ведущих банков.

Фактически в Японии появился свой собственный **вариант смешанной частно-государственной экономики** с крупным сектором централизованного планирования. Тем не менее мобилизационные меры не принесли желаемых результатов. С экономической точки зрения производственные возможности Японии оказались явно неадекватны тем ресурсам, которые были мобилизованы против нее союзными силами. Правящие круги Японии допустили грубейшую ошибку, истратив значительную часть национального богатства на провалившуюся попытку международной экспансии.

## 2.5. Американская оккупация Японии: 1945–1952 гг.

С 15 августа 1945 года (капитуляция и принятие Потсдамской декларации) по 28 апреля 1952 года (так было определено в мирном договоре, подписанном в сентябре 1951 г. в Сан-Франциско) **Япония не имела государственного суверенитета** и находилась под управлением Главнокомандующего союзными оккупационными войсками. Американские вооруженные силы играли среди них ведущую роль. Главнокомандующим был генерал американской армии Д. Макартур (D. Macarthur) в 1945–1951 гг. и М. Риджуэй (M. Ridgeway) в 1951–1952 гг. Поэтому, несмотря на теоретически союзный



характер действий, данный период вполне справедливо называют американской оккупацией Японии. Правительство Японии, в отличие от германской ситуации, не было распущено и продолжало функционировать, однако основные его шаги должны были согласовываться с американской военной администрацией. Кроме того, многие решения принимались американцами самостоятельно, а их исполнение поручалось японским административным органам.

В течение шести лет и восьми с половиной месяцев американской оккупации были заложены **основы политической и институциональной системы** японского общества, которые сохранились до сих пор. Считается, что события конца 1940-х годов подтолкнули быстрый экономический рост, получивший затем название «японского экономического чуда». На самом деле период оккупации четко разделяется на **три этапа**: демократизация (1945–1948), финансовая стабилизация (1949–1950) и начало роста (1951–1952). На каждом из этих этапов американская администрация преследовала разные цели, проводила разную политику и, соответственно, получала разные экономические результаты.

**Причины резкой смены направлений** американской политики в период оккупации настолько хорошо изложены в широко используемой нами книге Д. Флата, что нам остается только привести обширную цитату из нее: «Первоначальной целью оккупационной политики было наказать виновных (определенных Соединенными Штатами!) и укрепить политическую демократию. Когда американцы приступили к реализации этой цели, они в лучшем случае безразлично относились к быстрому экономическому восстановлению Японии. Возможно, именно поэтому в первые три года после окончания войны Верховное командование немного сделало для сокращения инфляционного финансирования бюджета, урезания огромных субсидий и отмены неэффективного регулирования. Затем, в 1949 г., подход США к Японии претерпел изменения. Отношения США с Советским Союзом ухудшились, в континентальном Китае победила коммунистическая революция, и в этих условиях выяснилось, что **Япония может стать важным союзником США в Азии**. Если экономика Японии не смогла бы восстановиться, это оказалось бы причиной постоянных потерь ресурсов для правительства США. Таким образом, в русле новой политики Вашингтона Верховное командование должно было перестать безразлично относиться к экономическому восстановлению Японии и вместо этого начать активно содействовать ему» [Flath, 2005, p. 83]. Итак, рассмотрим этапы «наказания виновных» и «содействия экономическому восстановлению» более подробно.

Наиболее важными событиями первых трех послевоенных лет стали **крупные политические реформы и усиление государственного контроля** над экономикой. Политическая демократизация началась вслед за роспу-



ском вооруженных сил, арестом и наказанием военных преступников. В 1947 г. была принята конституция Японии, подготовленная за одну неделю в штабе Верховного главнокомандующего. Конституция определила систему представительной демократии с двухпалатным парламентом и выбором премьер-министра партией парламентского большинства. Император Японии был назван «символом государства», но лишен политических полномочий. Знаменитая 9-я статья зафиксировала «отказ от войны как суверенного права государства и использования силы или угрозы как средства разрешения международных конфликтов», а также установила, что «сухопутные, морские и воздушные силы, так же как и другой военный потенциал, никогда не будут создаваться». Движение за пересмотр конституции началось в Японии сразу после обретения страной независимости. Тем не менее к началу 2017 г. конституция так и не была изменена, просуществовав без поправок свыше 70 лет! Безусловно, это указывает на то, что американские военные смогли найти чрезвычайно устойчивые формулировки и удачные пути решения сложных политических проблем того времени.

Другим важным шагом, направленным на улучшение экономического положения крестьян, стимулирование производства продовольствия и перераспределение собственности стала **земельная реформа**. Она проводилась в несколько этапов и включала следующие меры: ограничение земельной собственности во владении одного лица (1 га в центральных районах страны и 4 га на северном о. Хоккайдо), запрещение владения сельскохозяйственной землей лицам, не проживающим в непосредственной близости от нее, выкуп государством земель от городских собственников по ценам 1939 г. (в 150 раз ниже цен 1946 г.) и передача их возделывающим землю арендаторам. Фактически это означало перераспределение земельной собственности в пользу крестьянства. С 1946 по 1955 г. доля земли, обрабатываемой на условиях аренды, сократилась с 50 % до 10 %. В годы земельной реформы произошли увеличение площадей обрабатываемой земли, рост числа работающих на ней, а также расширение применения удобрений и продуктивных сортов сельскохозяйственных культур. В целом с 1939 по 1949 г. производство сельскохозяйственной продукции в Японии выросло на 56 %.

Вместе с тем земельная реформа породила в жизни общества **немало проблем**, многие из которых не решены до сих пор. Прежде всего от фактической конфискации земли пострадали не только крупные землевладельцы (которых в стране было совсем немного), но и 3,7 млн собственников, составлявших существенную часть городского населения и социального слоя, называемого сейчас средним классом. Кроме того, были введены жесткие ограничения размеров земельных участков и правил продажи сельскохозяйственных земель, многие из которых продолжают действовать и сейчас. Продать или изменить целевое назначение сельскохозяйственных

участков стало настолько сложно, что даже в настоящее время в пригородах крупнейших японских мегаполисов можно встретить возделываемые рисовые поля и огороды, хотя это представляет собой далеко не самый эффективный способ землепользования.

И наконец, в ходе реформы был закреплен принцип денежной оплаты аренды за возделываемую землю. Поясним, что начиная с 1942 г. правительство Японии стало закупать рис у производителей по высоким ценам и продавать потребителям по низким, субсидируя разницу из государственного бюджета (система действует до сих пор и изменение ее намечено лишь на 2017 г., через 75 лет после введения!). При этом уровень арендных платежей определялся исходя из низких розничных цен. Таким образом, аренда была дешевой и выгодной для обработчиков земли. Однако тем самым уничтожались экономические стимулы землевладения и концентрации земель для создания крупных хозяйств. Всё это справедливо считалось причиной низкой эффективности сельского хозяйства. Тем не менее в послевоенные годы реформа позволила улучшить положение крестьян, мотивировала их на расширение производства и сформировала в деревне класс мелких собственников, ставший надежной опорой правящей Либерально-демократической партии.

Следующей мерой оккупационных сил стал роспуск *дзайбацу*. Это указывало на то, что США считали крупных промышленников и возглавляемые ими компании частично ответственными за развязывание войны и военные преступления. Отметим, что данная точка зрения далеко не всегда выдерживала проверку фактами. Тем не менее к реформам приступили сразу после начала оккупации — с ноября 1945 г. Была проведена экспроприация всех ценных бумаг у определенных частных владельцев и холдинговых компаний, сделана попытка наказать высших менеджеров некоторых фирм, а также принудительно ликвидировать особенно крупные компании и передать их активы более мелким. Последние две меры вызвали серьезную критику в самих США и были частично отменены. Даже первая мера — экспроприация акций у ряда семей и запрет холдингов — не была последовательно проведена в жизнь. Акции планировалось изъять у 56 семей *дзайбацу* и 83 холдингов, но в реальности под роспуск попали значительно меньше компаний.

Однако даже половинчатые меры немедленно разрушили существовавший и достаточно эффективный механизм корпоративного управления (контроля менеджеров со стороны собственников) и привели к ухудшению экономических показателей затронутых фирм. Получается, что роспуск *дзайбацу* не ускорил, а отбросил начало экономического восстановления Японии. При первой же возможности бывшие семейные пакеты акций начали концентрироваться в руках крупных банков, которые стали выполнять функции корпоративного контроля и превратились в аналог холдингов.

Фактически прежние *дзайбацу* возродились в виде финансового-промышленных группировок *кигё сюдан* (или финансовых *кэйрэцу*), сыгравших ведущую роль в последующей реиндустриализации страны.

Важный шаг в демократизации Японии был сделан путем **восстановления профсоюзов** и пересмотра базовых принципов отношений работников и работодателей. Профсоюзы в Японии оказались полностью запрещены по политическим мотивам в 1940 г. Вместо них были созданы организованные на предприятиях рабочие «патриотические ячейки» (по аналогии со структурами национального трудового фронта нацистской Германии). Они выполняли функции политического контроля и мобилизации в период военного времени и фактически служили целям подавления рабочих протестов. Профсоюзы были восстановлены в 1945 г., правила разрешения трудовых споров определены в 1946 г., а базовые гарантии работодателей — в 1947 г. К 1949 г. 55,8 % несельскохозяйственных рабочих Японии входили в состав профсоюзов, число которых превысило 30 тысяч. Большинство из них были организованы на предприятиях и не объединяли представителей одной отрасли или профессии. Таким образом, японские профсоюзы, собственно говоря, не были «профессиональными». Тем не менее ассоциации профсоюзов быстро превратились в мощную силу и начали выдвигать политические требования. В 1947 г. дело дошло до того, что Главнокомандующий был вынужден вмешаться, чтобы запретить готовившуюся общенациональную забастовку и принять другие ограничительные меры. С того момента началось сокращение политического влияния профсоюзов и падение числа их членов. Уже к 1955 г. охват профсоюзами промышленных рабочих сократился до 30 % и оставался на этом уровне до середины 1970-х годов.

Близкая к профсоюзам Социалистическая партия Японии за весь послевоенный период находилась у власти всего три раза: в 1947, 1993–1994 и 2009–2012 гг. Это наглядно демонстрирует, что **профсоюзное движение не стало «монополией труда» и действенной политической силой**, а значит, и не внесло серьезного вклада в перераспределение общественных ресурсов в пользу лиц наемного труда. Намного бóльшую роль в повышении уровня жизни рабочих сыграла политика финансовой стабилизации и отмены неэффективных мер государственного контроля, принятая в 1949 г.

Главной проблемой, с которой столкнулась послевоенная Япония в денежной и финансовой сфере, стала **галопирующая инфляция**. За первые две недели после капитуляции оптовые цены подскочили в два раза, а к концу оккупационного периода в 1952 г. они выросли еще в сто раз. С целью противодействия инфляции японское правительство прибегло к мерам, хорошо знакомым из истории других стран: к отказу от выплаты военных долгов, денежной реформе, контролю цен, ограничению выдачи банковских вкладов, субсидированию наиболее важных отраслей (производство угля, стали, электроэнергии и удобрений), повышению налоговых ставок

на крупные доходы, централизации всех экспортно-импортных операций и т. п. Специалисты отмечают, что государственный контроль всех аспектов экономической жизни никогда не был в Японии таким сильным, как в первые годы оккупации [Flath, 2005, p. 80–81]. Фактически в стране возродилась созданная ранее **частно-государственная смешанная экономика** с существенным сектором централизованного планового управления, хотя военное производство из нее было исключено.

Перечисленные меры не могли устранить главных причин инфляции, а именно неконтролируемого выпуска денег в обращение и превышения государственных расходов над доходами. Кардинальное улучшение ситуации последовало лишь в 1949 г., когда намерения США в отношении Японии изменились от «наказания противника» к «стимулированию союзника». Президент Г. Трумен (G. Thruman) направил в Японию президента банка Детройта, бывшего финансового советника оккупационного правительства Германии Дж. Доджа (J. Dodge) в качестве специального эмиссара по формированию новой экономической политики. Он взял в банке трехмесячный отпуск и 1 февраля 1949 года прибыл в Японию. Определенная им система мер финансовой стабилизации получила название «**линия Доджа**».

**Главным содержанием** новой политики стали отказ от государственного субсидирования, меры по сокращению бюджетных расходов, введение фиксированного валютного курса на уровне 360 иен за доллар США, а также отмена большинства видов ценового контроля и централизованного распределения ресурсов. За этим немедленно последовало сжатие денежной массы, а значит, и снижение темпов инфляции. Это сопровождалось сокращением производства и повышением безработицы, но отрицательные последствия линии Доджа оказались практически незаметны на фоне начала Корейской войны (1950–1953), увеличения американской помощи и роста военных заказов, оплачиваемых из американского бюджета. Освобожденная от жестких оков государственного контроля и получившая необходимые ресурсы для развития экономика Японии начала бурно расти. К концу оккупации (1952) японское экономическое чудо уже набирало скорость, и толчок ему был дан именно в 1949 г.

Проведенный анализ показывает, что в ходе исторического развития экономика Японии приобрела несколько важных **отличительных черт**. Международная изоляция и жесткая система социального контроля в период Токугава привели к появлению уникальной производственной культуры **монодзукури**. Быстрое развитие рыночных отношений в эпоху Мэйдзи и Тайсё дало толчок к формированию **двойственной структуры экономики**, включавшей «полюса роста» в виде финансово-промышленных конгломератов *дзайбацу* и «амортизаторов конъюнктурных колебаний» в форме

множества малых и средних предприятий. Институциональные реформы и американская помощь в период оккупации запустили **механизм быстрого экономического роста**. К началу 1950-х годов национальная модель экономики и бизнеса Японии приобрела завершённый вид.

### ***Вопросы и задания***

1. Назовите основные периоды исторического развития Японии.
2. Когда в истории Японии наблюдались периоды роста экономики и населения с темпами выше среднемировых?
3. Какие инструменты социального контроля существовали в период Токугава?
4. В чем плюсы и минусы политики международной самоизоляции Японии?
5. Что такое культура *монодзукури*?
6. Каковы экономические причины революции Мэйдзи?
7. Как протекала индустриализация Японии в эпоху Мэйдзи?
8. Почему возникла двойственная структура экономики в период между мировыми войнами?
9. Что означает двойственная структура экономики с точки зрения экономического развития страны?
10. Назовите особенности экономического развития и меры по мобилизации экономики в 1930-е годы.
11. Какие этапы можно выделить в экономической политике оккупационных властей Японии в послевоенные годы?
12. Опишите содержание и последствия применения линии Доджа.

## Глава 3

# МАКРОЭКОНОМИКА И ГОСУДАРСТВО

В третьей главе совместно рассматриваются два измерения национальной модели экономики и бизнеса: **макροэкономика** и **государство**. Макροэкономика — это наука об отношениях всех субъектов экономической деятельности: компаний, домохозяйств, регионов, государств, международных организаций и многих других. Государство — это политическая организация, устанавливающая правовой порядок на определенной территории. Государство формирует правила поведения участников экономических отношений и действует в основном на макроуровне. Именно поэтому макроэкономику и государство мы рассматриваем совместно.

В центре нашего внимания находятся **три вопроса**: что такое «японское экономическое чудо», возможно ли повторить его в других странах и почему «чудо» сменилось «потерянными десятилетиями» 1990–2010-х годов? Попытаемся дать на них по возможности одновременно и краткие, и содержательные ответы. С этой целью прежде всего рассмотрим макроэкономику Японии с **трех точек зрения**: **глобальной, региональной и внутренней**. Соответственно, вначале проанализируем положение страны в мире, затем обратимся к региону Восточной Азии, а далее перейдем к освещению вопроса об особенностях внутреннего развития страны в послевоенный период.

Вслед за макроэкономической характеристикой Японии обратим внимание на **деятельность государства**, которое выполняет в экономике целый ряд важных **функций**, таких как регулирование конъюнктуры, перераспре-

деление доходов, создание инфраструктуры, оказание общественных услуг (образование, здравоохранение, оборона и т. д.) и ликвидация провалов рынка (монополий, теневой экономики, недостатка или асимметрии рыночной информации, негативных внешних эффектов). Деятельность государства рассмотрим на конкретных примерах, связанных с экономической политикой 2012–2016 гг., состоянием государственных финансов, положением в области энергетики, науки и образования. Всё это, по нашему мнению, позволит уяснить макроэкономические особенности национальной модели экономики и бизнеса Японии.

### 3.1. Япония в зеркале международных сравнений: масштабы, структура и конкурентоспособность экономики

Об экономике Японии можно рассказывать очень долго. Действительно, по состоянию на конец 2016 г. это третья, а в 1978–2010 гг. — вторая экономика мира. Мы уже отмечали ряд таких моментов, как вступление Японии в постиндустриальную стадию первой среди азиатских стран, сложность механизмов конкуренции компаний, поведения потребителей и государственного регулирования, а также переходный характер японской экономики. Однако общая характеристика Японии среди стран мира должна отражать прежде всего **масштабы, структуру и конкурентоспособность** ее экономики.

Статистические данные о **масштабах** экономики Японии приведены в таблице 3.1.

В настоящее время Япония занимает **3-е место в мире** по номинальному объему валового национального продукта (ВНП) после США и Китая (4-е место, если страны ЕС рассматриваются как единое государство). По ВНП в расчете на душу населения в номинальном выражении и по паритету покупательной способности (ППС) Япония занимает 20–30-е места. С 1978 по 2010 г. Япония находилась на втором месте в мире по номинальному ВНП, а в 1989–1991 гг. — на первом месте по его объему на одного жителя. Однако низкие темпы роста экономики на протяжении двух последних десятилетий привели к снижению душевых показателей.

По выпуску автомобилей Япония находится на третьем месте в мире, по производству электронной и электротехнической продукции — на первом. Конкуренция со стороны Китая и Южной Кореи заставляет японских производителей концентрироваться на создании наукоемких товаров с высокой добавленной стоимостью — точных станков, гибридных автомобилей, робототехники и т. п. В списке 500 крупнейших компаний мира журнала



### Масштабы экономики стран мира (2013)

Страны	Население, млн чел.	Площадь, тыс. км <sup>2</sup>	Плотность населения, чел./км <sup>2</sup>	ВНД <sup>1</sup> , млрд долл.	ВНД <sup>1</sup> , долл. на душу населения
Япония	127,3	378	349	5900	46 330
Франция	65,9	549	120	2871	43 550
Германия	80,6	357	231	3811	47 250
Южная Корея	50,2	100	516	1299	25 870
Великобритания	64,1	244	265	2666	41 590
США	316,5	9832	35	17 114	54 070
Бразилия	200,4	8516	24	2514	12 550
Китай	1357,4	9563	145	9144	6740
Индия	1252,1	3287	421	1953	1560
Россия	143,5	17 098	9	1982	13 810
ЮАР	53,2	1219	44	394	7410
Украина	45,5	604	79	171	3760
Казахстан	17,0	2725	6	197	11 560
Кыргызстан	5,7	200	30	7	1220
Узбекистан	30,2	447	71	59	1940
Все страны мира	7125,0	134 325	55	76 895	10 792
Страны с низкими доходами <sup>2</sup>	597,5	14 456	45	358	599
Страны со средними доходами <sup>3</sup>	5139,3	62 144	84	23 272	4528
Страны с высокими доходами <sup>4</sup>	1388,1	57 725	25	53 410	38 477

<sup>1</sup> ВНД — валовой национальный доход (ВНП + зарубежные доходы);

<sup>2</sup> ВНД/душу ≤ 1045 долл.;

<sup>3</sup> ВНД/душу — 1046–12 745 долл.;

<sup>4</sup> ВНД/душу ≥ 12 746 долл. США.

*Fortune* находятся 54 японских фирмы (2016). Отметим также, что Япония устойчиво занимает первое место по объему предоставленных зарубежных кредитов. На нее приходится примерно восьмая часть (13,7 % в 2010 г.) всех мировых финансовых активов. Всё это свидетельствует о том, что Япония — не самая крупная и не самая богатая страна мира, однако масштабы японской экономики чрезвычайно велики.

Уровень жизни населения в современной экономической науке всё чаще определяется синтетическим индексом человеческого развития (ИЧР (Human Development Index, HDI), табл. 3.2).

ИЧР включает в себя три показателя. Экономическую сторону дела отражает уровень валового внутреннего продукта (ВВП) на душу населения

### Индекс человеческого развития (ИЧР, 2013)

Страны	ИЧР, рейтинг	ИЧР, индекс	Средняя продолжительность жизни, годы	Средняя продолжительность обучения, годы	ВВП на душу населения по ППС <sup>1</sup> , долл.
Япония	17	0,890	83,6	11,5	36 747
Франция	20	0,884	81,8	11,1	36 629
Германия	6	0,911	80,7	12,9	43 049
Южная Корея	15	0,891	81,5	11,8	30 345
Великобритания	14	0,892	80,5	12,3	35 002
США	5	0,914	78,9	12,9	52 308
Бразилия	79	0,744	73,9	7,2	14 275
Китай	91	0,719	75,3	7,5	11 477
Индия	135	0,586	66,4	4,4	5150
Россия	57	0,778	68,0	11,7	22 617
ЮАР	118	0,658	56,9	9,9	11 788
Украина	83	0,734	68,5	11,3	8215
Казахстан	70	0,757	66,5	10,4	19 441
Кыргызстан	125	0,628	67,5	9,3	3021
Узбекистан	116	0,661	68,2	10,0	5227
Все страны мира (187)		0,702	70,8	7,7	13 723
Страны с очень высоким ИЧР		0,890	80,2	11,7	40 046
Страны с высоким ИЧР		0,735	74,5	8,1	13 231
Страны со средним ИЧР		0,614	67,9	5,5	5960
Страны с низким ИЧР		0,493	59,4	4,2	2904

<sup>1</sup> ППС — паритет покупательной способности.

Таблица 3.2

Источник:  
[Human  
Development  
Report 2014,  
UNDP, 2015]

с учетом покупательной способности, образовательную составляющую — количество лет, проведенных гражданином в образовательной системе, и, наконец, качество среды обитания — средняя продолжительность жизни. В 1989–1991 гг. Япония занимала первое место в мире по синтетическому индексу ИЧР. В 2013 г. ее позиция снизилась до 17-го места. Это произошло прежде всего за счет экономической составляющей, а именно относительно-го снижения темпов экономического роста и более быстрого роста душевого ВВП в ряде небольших богатых стран, а также в США и Германии. Подчеркнем, что в Японии произошло замедление роста, а не снижение достигнуто-го уровня развития. Показатели образования и общие характеристики среды обитания в эти годы улучшились, несмотря на определенные экономические

### Структура ВВП (% , 2013)

Страны	Производство			Потребление				
	Сельское хоз-во	Промыш- ленность	Сфера услуг	Домо- хозяйства	Администра- тивная сфера	Инвестиции	Экспорт	Импорт
Япония	1	26	73	62	20	21	12	14
Франция	2	20	79	36	14	48	23	21
Германия	1	31	68	56	24	22	29	30
Южная Корея	2	38	59	56	19	19	46	40
Великобритания	1	20	79	59	11	33	25	28
США	1	21	78	61	21	21	16	19
Бразилия	6	24	70	54	10	24	38	27
Китай	9	44	47	51	15	29	54	49
Индия	18	31	51	97	18	34	42	92
Россия	4	36	60	52	20	23	29	23
ЮАР	2	30	68	62	20	20	31	33
Украина	10	26	64	73	18	18	43	52
Казахстан	5	37	58	65	20	17	30	32
Кыргызстан	17	29	54	68	15	19	13	17
Узбекистан	19	33	48	58	16	27	30	30
Все страны мира	3	26	70	60	18	22	30	30
Страны с низкими доходами	33	21	46	77	14	25	24	41
Страны со средними доходами	10	35	55	56	14	31	28	29
Страны с высокими доходами	2	25	74	61	18	20	30	30

Таблица 3.3

Источник:  
[World  
Development  
Indicators, The  
World Bank,  
2016]

трудности. В 2013 г. Япония занимала первое место в мире по средней ожидаемой продолжительности жизни. Это говорит о том, что уровень, качество и «насыщенность» жизни человека определяются не только деньгами, но и состоянием окружающей среды, качеством питания, напряженностью труда, развитием здравоохранения, системой ценностей и многими другими показателями, по которым Япония лидирует в современном мире.

**Структурные характеристики экономики Японии** нагляднее всего демонстрирует соотношение секторов производства и потребления ВВП (табл. 3.3).

В системе национальных счетов структура ВВП рассматривается с точки зрения производства, использования и источников образования доходов. **Производственная структура ВВП** показывает, какая доля валового продукта (в %) создается в каждой группе отраслей.

**Доходы и расходы расширенного правительства**  
(% от ВВП, 2014)

Страны	Доходы	Расходы	Дефицит (профицит)
Япония	33,9	42,4	-8,5
Франция	53,6	57,0	-3,4
Германия	44,6	44,1	0,5
Южная Корея	33,2	31,8	1,4
Великобритания	38,2	45,0	-6,8
США	33,1	39,0	-5,9

*Таблица 3.4*

*Источник:  
[OECD  
Factbook  
2015–2016]*

Наибольший вклад в формирование ВВП Японии, так же как и в любой другой развитой стране, вносит сфера услуг. К особенностям Японии следует отнести сравнительно высокую долю промышленности, что говорит о существовании в стране мощной и конкурентоспособной производственной базы. Второе направление анализа структуры ВВП состоит в рассмотрении секторов экономики, потребляющих созданные доходы. Во всех развитых странах наибольшая часть ВВП потребляется в домашних хозяйствах. В Японии доля личного потребления сравнительно велика, так же как и доля валовых инвестиций. Это статистически подтверждает распространенные представления о том, что в механизме экономического роста Японии до сих пор большую роль играет не только потребление, но и накопление.

**Общественные финансы**, или, проще говоря, бюджетную сферу, принято называть самым проблемным сектором экономики Японии. Действительно, данные таблицы 3.4 убедительно свидетельствуют о том, сколь велик разрыв доходов и расходов, т. е. ежегодный дефицит бюджета «расширенного правительства» (бюджета центрального правительства, региональных органов власти и системы социального обеспечения). Данная проблема существует на протяжении более 20 лет.

Накопленный за этот период дефицит сформировал значительный государственный долг, размер которого по отношению к ВВП достигает 236 % (2015). Это наихудший показатель среди развитых стран. Однако следует отметить, что значение, приведенное в графе доходов, относительно невелико (меньше только в Корее и США). Дело в том, что основным источником доходов являются налоги, а они в Японии сравнительно низки. Повышение налогов хотя бы до среднего уровня стран ОЭСР, как показывают расчеты, позволило бы решить проблему бюджетного дефицита и устойчиво обслуживать государственный долг. Разумеется, повышение налогов — это трудный шаг, но возможность сделать его, а значит, и быстро решить бюджетные проблемы у Японии есть. Следовательно, ситуация в бюджетной сфере Японии тяжела, но далека от катастрофической.

### Финансирование частного сектора экономики (% от ВВП)

Страны	Кредиты частному сектору		Капитализация фондового рынка	
	1990 г.	2014 г.	2000 г.	2012 г.
Япония	176	188	103	62
Франция	94	95	109	68
Германия	89	80	67	42
Южная Корея	63	139	34	97
Великобритания	116	141	179	116
США	144	196	155	116
Бразилия	39	69	38	51
Китай	88	142	49	44
Индия	25	51	32	69
Россия	н. д.	59	н. д.	43
ЮАР	н. д.	67	15	154
Украина	н. д.	61	н. д.	12
Казахстан	н. д.	35	7	12
Кыргызстан	н. д.	21	0	3
Узбекистан	н. д.	н. д.	0	н. д.
Все страны мира	108	125	67	74
Страны с низкими доходами	22	21	24	н. д.
Страны со средними доходами	43	91	38	49
Страны с высокими доходами	120	143	118	84

Таблица 3.5

Источник:  
[World  
Development  
Indicators, The  
World Bank,  
2016]

**Финансовый и кредитный сектор** является одновременно и чрезвычайно важным, и необычайно сложным для анализа. В таблице 3.5 приведена лишь одна его характеристика. Она показывает, из каких источников компании финансируют свою деятельность, где берут деньги для инвестиций в создание нового производства или расширение имеющихся мощностей.

**Источники инвестирования** делятся на собственные и заемные. В странах с развитой финансовой системой основным методом поиска денег для инвестирования является привлечение заемных средств. Напротив, если финансовая система недостаточно развита, как это имеет место в большинстве стран с переходной экономикой и развивающихся стран, предприятия предпочитают опираться на внутренние источники.

Заемные средства можно привлекать двумя путями: косвенным — через посредничество банков — и прямым — с фондового рынка, через размещение акций, корпоративных облигаций или других ценных бумаг. На этапе создания базовой инфраструктуры или структурной перестройки многие страны прибегают к контролю над банками и таким способом регулируют направления инвестиций. В результате в стране складывается преимуще-

ственно косвенная (банковская) система финансирования. Однако когда базовая инфраструктура уже создана, страна, как правило, становится на путь инновационного развития. Государство и банки уже не могут предугадать направления будущего роста, и эта функция передается большому количеству частных лиц, венчурных фондов и других инвесторов. Они связаны с компанией, нуждающейся в деньгах и желающей получить средства для развития через фондовый рынок, т. е. напрямую, без посредников в виде банков. На этой стадии экономического прогресса сокращается роль банков как источников финансирования и возрастает доля средств, поступающих с рынка капиталов и ценных бумаг. Начинается **переход от преимущественно косвенной к прямой** системе финансирования компаний.

Именно такой переход начался в экономике Японии на рубеже 1980-х и 1990-х годов. В это время возникло новое для Японии явление: сначала постепенное, а затем быстрое развитие фондового рынка, соответствующего законодательства и необходимых организационных условий для купли-продажи акций большим количеством частных и институциональных инвесторов. В итоге в 2010-х годах в Японии сложилась та система финансирования, особенности которой отражены в таблице 3.5. Удельный вес косвенного (банковского) финансирования отражает показатель «кредиты частному сектору».

Значение прямого финансирования (через фондовый рынок) выражает другой показатель — «капитализация фондового рынка» (общая стоимость котируемых ценных бумаг). Проблема в том, что этот показатель испытывает сильные колебания в зависимости от конъюнктуры рынка. В 2012 г. капитализация в Японии находилась на низком уровне после катастрофического землетрясения и цунами предыдущего года. И всё же, если отбросить указанные конъюнктурные колебания, можно сделать следующий вывод: показатели кредитов частному сектору со стороны банков в Японии пока превышают уровни капитализации фондового рынка, хотя в долгосрочной перспективе доля капитализации растёт, а доля банковского финансирования падает. Следовательно, существовавшая до конца 1980-х годов система косвенного финансирования постепенно дополняется прямым получением инвестиционных средств с фондового рынка. Однако этот процесс протекает достаточно сложно и наверняка займет длительное время.

Японию справедливо считают страной **высоких технологий**. Это подтверждают и объективные результаты международных сравнений (табл. 3.6).

Количество занятых в научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработках (НИОКР) в Японии превышает аналогичную цифру даже для США, хотя население и масштабы японской экономики значительно меньше американских. Большое число занятых в некоторых ситуациях может говорить о недостаточно высокой эффективности. Однако в случае Японии, по всей вероятности, отдача от НИОКР достаточно велика. По крайней мере, во многих сферах прикладных, а в последние годы

## Наука и технологии

Страны	Занятые в НИОКР, млн чел./млн жителей	Затраты на НИОКР, % от ВВП	Техноло- гичность <sup>1</sup> , %
	2005– 2012 гг.	2005– 2012 гг.	2013 г.
Япония	5158	3,39	16,8
Франция	3918	2,26	25,8
Германия	4139	2,92	16,1
Южная Корея	5928	4,04	27,1
Великобритания	4024	1,72	7,6
США	3979	2,79	17,8
Бразилия	710	1,21	9,6
Китай	1020	1,98	27,0
Индия	160	0,81	8,1
Россия	3096	1,12	10,0
ЮАР	364	0,76	5,5
Украина	1253	0,74	5,9
Казахстан	652	0,16	36,9
Кыргызстан	н. д.	0,16	5,3
Узбекистан	534	н. д.	н. д.
Все страны мира	1285	2,13	17,0
Страны с низкими доходами	н. д.	н. д.	5,5
Страны со средними доходами	556	1,27	18,8
Страны с высокими доходами	3680	2,32	16,4

<sup>1</sup> Доля изделий высоких технологий в общей стоимости экспорта промышленной продукции.

и фундаментальных исследований японские ученые получают и поддерживают наибольшее в мире количество патентов.

Объемы поступающих в Японию лицензионных платежей также весьма существенны. Тем не менее оценить уровень эффективности затрат на НИОКР достаточно сложно, так же как и привести убедительную статистику в подтверждение этих слов. Поэтому ограничимся лишь ссылкой на еще один показатель таблицы 3.6 — долю расходов на НИОКР в ВВП страны. В Японии она является самой высокой в мире после Южной Кореи, что убедительно указывает на **внимание страны к развитию высоких технологий**.

Совершенно очевидно, что Япония самым тесным образом **связана с мировой экономикой** и зависит от ее состояния. Однако показатели роли внешнеэкономических связей дают не всегда понятную картину. В част-

Таблица 3.6

Источник:  
[World  
Development  
Indicators, The  
World Bank,  
2016]



### Интеграция в мировую экономику (% от ВВП, 2013)

Страны	Экспорт и импорт товаров, млн долл.	Приток (поток) прямых иностранных инвестиций	
		Объем, млн долл.	Доля от ВВП, %
Япония	26	7412	0,2
Франция	44	6481	0,2
Германия	59	59 015	1,6
Южная Корея	86	12 767	1,0
Великобритания	53	41 137	1,5
США	35	294 971	1,8
Бразилия	65	80 843	3,4
Китай	103	347 849	3,7
Индия	134	28 153	1,5
Россия	52	69 219	3,3
ЮАР	64	8233	2,2
Украина	95	4509	2,5
Казахстан	62	9739	4,2
Кыргызстан	30	758	10,3
Узбекистан	60	1077	1,9
Все страны мира	60	2 207 355	2,9
Страны с низкими доходами	65	16 852	4,9
Страны со средними доходами	57	707 251	3,0
Страны с высокими доходами	60	1 483 251	2,8

Таблица 3.7

Источник:  
[World Development Indicators, The World Bank, 2016]

ности, как следует из таблицы 3.7, отношение внешнеторгового оборота к ВВП Японии примерно вдвое ниже среднемирового для стран с высокими доходами. Это объясняется тем, что размеры национальной экономики, внутреннего производства и потребления в Японии чрезвычайно велики.

Значения количественных индикаторов внешней торговли в абсолютных цифрах также велики, но в сравнении с гигантским ВВП даже они выглядят небольшими. Аналогичная ситуация складывается, например, в США, где указанное отношение, как и в Японии, ниже уровня многих развитых стран. В Европе положение другое: объемы ВВП значительно меньше, а торговля не столько играет роль обмена сырья на готовые изделия, сколько обслуживает международные технологические цепочки. В итоге в странах ЕС отношение внешнеторгового оборота к ВВП намного превышает и японский, и американский уровни. По той же самой причине (гигантский ВВП) незначительными выглядят и объемы привлекаемых Японией прямых иностранных инвестиций. Тем не менее по абсолютным объемам направленных за рубеж капиталовложений Япония находится на третьем месте в мире.

### Международная конкурентоспособность Японии (2014–2015)

Индикатор	Значение индекса <sup>1</sup>	Ранг среди 142 стран	Лучшая страна
Индекс мировой конкурентоспособности по расчетам научного центра GCI	5,5	6	Швейцария
Институты	5,5	11	Новая Зеландия
Инфраструктура	6,1	6	Гонконг
Макроэкономика	3,6	127	Норвегия
Здоровье и начальное образование	6,6	6	Финляндия
Здоровье, продолжительность жизни	7,0	1	Япония
Высшее и профессиональное образование	5,4	21	Финляндия
Эффективность товарных рынков	5,2	12	Сингапур
Эффективность рынка труда	4,7	22	Швейцария
Развитость финансовых рынков	5,0	16	Гонконг
Технологическая подготовленность	5,6	20	Люксембург
Размеры рынка	6,1	4	США
«Изодренность» ( <i>sophistication</i> ) бизнеса	5,8	1	Япония
Качество местных поставщиков	6,2	1	Япония
Контроль иностранных поставок	5,6	1	Япония
Продвинутость производства	6,6	1	Япония
Инновации	5,5	4	Финляндия
Возможности для инноваций	5,9	1	Япония

<sup>1</sup> Оценки от 1 до 7 баллов, наивысший балл соответствует наилучшему показателю.

А вот суммы привлеченных из-за рубежа средств совершенно незначительны и в абсолютном, и в относительном выражении. К этому парадоксу мы вернемся при обсуждении темы, специально посвященной прямым иностранным инвестициям. Сейчас сделаем лишь один очевидный вывод: **уровень интеграции Японии в мировую экономику и зависимости этой страны от состояния последней весьма высок, но характер самой зависимости отличается и от европейских стран, и от США.**

В заключение обратимся к вопросу о **международной конкурентоспособности** Японии. Данное понятие является чрезвычайно сложным и допускает самые разные толкования. Неудивительно, что существует множество методик и показателей оценки конкурентоспособности. В частности, по данным швейцарского института **World Economic Forum**, среди 142 исследованных стран мира по индексу конкурентоспособности Япония занимает **10-е место**, уступая сравнительно небольшим Швейцарии и Сингапуру, а также нескольким крупным странам, таким как США и Германия (табл. 3.8).

Таблица 3.8

Источник:  
[World  
Economic  
Forum, 2016]

## Динамика международной конкурентоспособности<sup>1</sup>

Страны	Годы				
	1989	2000	2005	2010	2015
Япония	1	27	21	24	27
Франция	14	25	30	29	32
Германия	6	17	23	10	10
Южная Корея	н. д.	29	29	22	25
Великобритания	29	16	22	20	19
США	12	1	1	1	1

Таблица 3.9

Источник:  
[World Competitiveness Yearbook, IMD, 2016]

<sup>1</sup> Расчеты осуществляются с 1989 г. Международным институтом управленческого развития (Institute for Management Development, IMD, Швейцария); включают более 300 показателей по 61 стране мира.

Самая низкая оценка выставлена Японии за макроэкономическую динамику (127-е место из 142). Это вполне понятно на фоне низких темпов экономического роста, серьезных бюджетных проблем и отрицательного сальдо торгового баланса (после остановки атомных реакторов и резкого расширения импорта природного газа). В то же время обратим внимание на позиции, по которым Япония выступает как «страна номер 1». Сюда входят показатели здоровья населения, качества спроса (объемы потребительского рынка, его устойчивость и готовность платить высокую цену за соответствующее качество покупаемых изделий), «изоэкономность» бизнеса (широкий спектр применяемых в Японии бизнес-моделей, многоотраслевой характер экономики, существование разнообразных типов рынков, совмещение глобального характера операций с ярко выраженными национальными особенностями), а также возможности для инноваций. Перечень позиций, по которым Япония лидирует, характеризует ее как страну, делающую упор на качество, разнообразие и возможности для дальнейшего развития.

Динамика международной конкурентоспособности Японии отражена в таблице 3.9. Согласно расчетам швейцарского института IMD по этому показателю в 1989 г. Япония занимала первое место в мире, но в 1990-х годах произошло настолько резкое падение конкурентоспособности, что последствия его не удалось преодолеть ни в 2000-х, ни в 2010-х годах.

Результаты международных оценок социальной среды приведены в таблице 3.10. Цифры показывают, что в Японии лучше обстоят дела с социальными характеристиками (миролюбие населения, малое распространение коррупции). А вот экономическая динамика, психологический настрой жителей и либерализация экономики отстают от показателей других развитых стран (см. индексы процветания, удовлетворенности жизнью и экономической свободы).

## Япония в международных социальных рейтингах

Таблица 3.10

Источники:  
веб-сайты  
соответ-  
ствующих  
организаций,  
2016 г.

Название индекса	Место/число стран
Индекс процветания <i>Legatum</i> (Legatum Prosperity Index, 2014)	29/142
Индекс удовлетворенности жизнью (OECD Life Satisfaction Ranking, 2014)	28/36
Индекс экономической свободы <i>Heritage</i> (Heritage/WSJ Economic Freedom Index, 2015)	20/178
Индекс распространенности коррупции <i>TI</i> (TI Corruption Perceptions Index, 2015)	15/174
Индекс миролюбия <i>Vision of Humanity</i> (Vision of Humanity Global Peace Index, 2014)	8/161

Из приведенного выше краткого статистического обзора вытекает следующий вывод: **Япония** представляет собой **высокоразвитую страну** с гигантской по объему и разнообразной по структуре экономикой.

Очевидно, что сложные проблемы 1990-х и 2000-х годов привели к снижению темпов роста и относительному ухудшению позиций Японии в списке мировых экономических лидеров. Следовательно, японскую экономику нельзя считать ни «поверженным гигантом», ни примером для слепого копирования.

### 3.2. Япония среди стран Азии: зарождение восточноазиатской экономической модели

Следующий аспект анализа макроэкономики Японии предполагает взгляд на нее как на **часть региона Восточной Азии**. Мы уже отмечали, что с этими странами Японию роднят общие черты исторического и культурного развития. В области экономики у государств данного региона также общая судьба: именно в Японии сформировалась и была впервые применена **«восточноазиатская модель»** экономического роста. Впоследствии сходные принципы и методы экономической политики были использованы в ряде других стран: сначала в группе «азиатских тигров» (Гонконг, Сингапур, Тайвань, Таиланд), затем в Южной Корее и, наконец, с серьезными модификациями, — в Китае и во Вьетнаме. Восточноазиатская модель стала основой «японского экономического чуда», которое до сих пор привлекает внимание экономистов, политиков и бизнесменов всего мира. На наш взгляд, именно это явление наи-

более важно для развивающихся стран, которые хотят применить элементы японского опыта. Итак, в фокус нашего дальнейшего повествования попадают восточноазиатская модель развития, ее содержание, история применения в Японии и современное состояние использованных в ней механизмов.

Самое простое описание восточноазиатской модели сводится к тому, что в экономике всех быстрорастущих стран Восточной Азии присутствовали три общие черты: **низкие налоги, дешевая валюта и высокие инвестиции**. В Японии три названных элемента экономической политики действовали до середины 1980-х годов. После этого налоги повысились, валюта подорожала, а инвестиции сократились. В результате с начала 1990-х годов темпы экономического роста резко упали, а весь последующий период получил название «потерянных десятилетий». Сходная ситуация наблюдалась во многих странах региона.

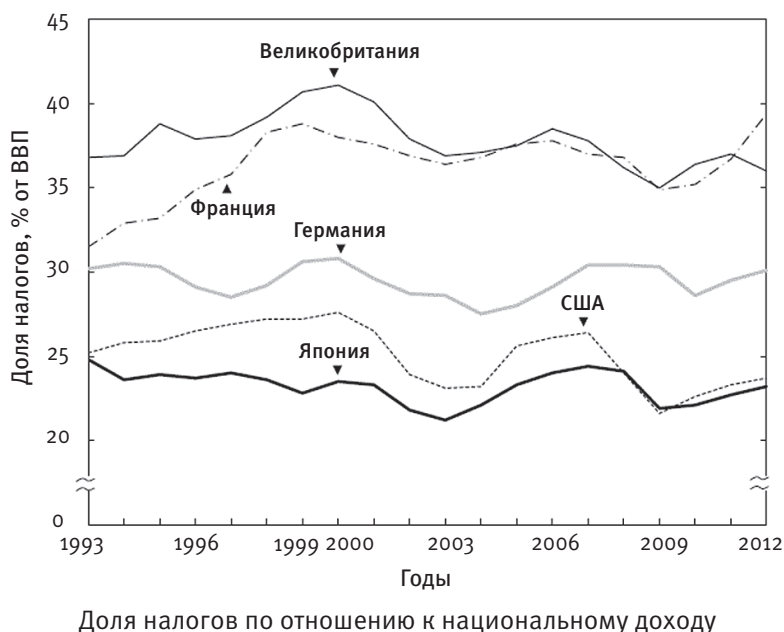
Разумеется, если вести речь о серьезном изучении и использовании японского опыта, то недостаточно просто упомянуть низкие налоги, дешевую валюту и высокие инвестиции. Необходимо исследовать не только внешние проявления использования **восточноазиатской модели**, но и всю ее в целом как **комплекс мер экономической политики**, применяемой на начальных стадиях экономического роста и включающей активную роль государства, экспортно ориентированную индустриализацию и высокую норму накоплений. Рассмотрим перечисленные элементы более подробно на примере Японии.

Первым элементом восточноазиатской модели является **активная роль государства**. Вопрос о роли государства в экономическом развитии является предметом постоянных дискуссий среди представителей общественных наук. Не стала исключением и экономическая история Японии, особенно период 1950–1970-х годов. По-видимому, разнообразные взгляды экономистов можно подразделить на две группы и предложить **два подхода** к анализу деятельности государства.

**Первый подход** рассматривает государство как особую организацию, ориентированную на развитие (**государство развития, developmental state**). Главным в деятельности такого государства является особый тип экономической политики, направленной на экономический рост. Соответствующие инструменты политики разрабатывались и применялись в Японии на протяжении 1950–1970-х годов. Они включали макроэкономическое индикативное планирование, содействие структурной перестройке, формирование конкурентоспособных компаний, защиту внутреннего рынка, распределение инвестиций в перспективные сектора, создание денежно-кредитной системы с косвенным государственным контролем над распределением ресурсов и т. д. Формой проведения политики выступало административное регулирование (*administrative guidance*). В начале 1990-х годов в Японии существовало около 10 тысяч разнообразных законов и подзаконных актов, ограничивающих деятельность бизнеса. Таким

Рисунок 3.1

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]



способом государство регулировало производство примерно третьей части ВВП [Sugimoto, 2010 p. 222].

При этом прямое участие государства в экономической деятельности через налоги, государственную собственность и занятость в государственном или общественном секторе было сравнительно невелико. Степень **налоговой нагрузки** на бизнес составляла относительно небольшую величину и находилась примерно на том же уровне, что и в США. Эта черта восточно-азиатской модели экономического роста характерна для экономики Японии до сих пор (рис. 3.1).

**Государственная собственность** в Японии к 1980 г. присутствовала в сферах почтовой службы, телекоммуникаций, железных дорог и авиалиний, а уровень ее распространения соответствовал показателям США и Канады, намного отставая от европейских стран. К 2005 г. все перечисленные области деятельности были приватизированы. Индекс участия государства в собственности соответствующих компаний составил 0,1 против 0,05 в США, 0,09 в Великобритании, 0,14 в Канаде и Германии, 0,28 в Южной Корее, 0,35 во Франции и 0,5 в Италии [Cohen, 2009, p. 69].

**Занятость в государственном и общественном секторах** экономике Японии также традиционно низка. В 1988 г. там работало 6,0 % всех занятых, а в 2013 г. эта цифра поднялась до 7,9 %. В странах ОЭСР средние значения данного показателя составляли в указанные годы 13,7 % и 21,3 % соответственно [Flath, 2005, p. 216; OECD, 2015–2].

В 1980-х годах правительство Японии даже характеризовалось как «минималистское». При этом считалось, что в основе высокой эффективности бюрократии в Японии лежат три причины: конфуцианские традиции отбора государственных служащих, возможность трудоустройства на высокооплачиваемых должностях в частном секторе после окончания государственной карьеры (практика *амакудари*), а также высокая централизация государственных и общественных функций [Calder, 1981]. По-видимому, **такой способ участия государства** в экономической деятельности — не прямо (через налоги, собственность и занятость), а косвенно (через регулирование, контроль и институты) — можно считать одной из причин быстрого роста и успешной структурной эволюции японской экономики.

**Второй подход** предполагает взгляд на государство как на организацию, обеспечивающую создание и работу институтов (законов, правил и норм поведения), которые необходимы для действия рыночного механизма. Подобные представления о роли государства особенно распространились в конце 1980-х — начале 1990-х годов и получили концентрированное выражение в концепции Вашингтонского консенсуса (Washington Consensus). Данная концепция оказала настолько сильное влияние на экономическую политику всех стран мира последнего двадцатилетия, что ее нужно рассмотреть более подробно.

Термин «**Вашингтонский консенсус**» был предложен в 1989 г. американским экономистом Джоном Вильямсоном [Williamson, 2004]. Фактически это перечень 10 элементов экономической политики, направленной на создание условий для свободного действия рыночных сил (приватизация, либерализация, балансирование бюджета, борьба с инфляцией путем ограничения денежной массы и т. д.). В соответствии с этим государству отводится роль не актора экономической деятельности, а пассивного провайдера условий для работы рыночного механизма, т. е. макроэкономической стабильности, институциональной среды и гарантированного предоставления необходимых общественных услуг. Вашингтонский консенсус стал основой рыночных реформ в большинстве стран Восточной Европы, Балтии, а также России и Грузии. В начале 1990-х годов элементы Вашингтонского консенсуса применялись в Армении, Азербайджане, Узбекистане и Кыргызстане. Результаты во многих странах оказались катастрофическими, поскольку привели к слишком сильному и продолжительному экономическому спаду.

Во второй половине 1990-х годов усилилась критика данной политики. В конце этого десятилетия даже сами представители международных финансовых организаций, выступавших проводниками Вашингтонского консенсуса (прежде всего Международного валютного фонда и Всемирного банка), признали ошибочность многих его положений. К середине 2000-х годов среди ученых-экономистов сложился более сбалансированный подход к политике реформ, который предполагает разумное сочетание рыночных



принципов с активной ролью государства в организации экономической жизни. Такой подход к оценке экономической роли государства получил название **Поствашингтонского консенсуса** (Post Washington Consensus) и стал ведущим в настоящее время [Stiglitz, 2015].

Интересно отметить, что в начале 1990-х годов сторонники Вашингтонского консенсуса начали серьезно критиковать правительство Японии за излишне сильное вмешательство в экономику. Японские правительственные круги дали на эту критику весьма своеобразный ответ: в 1993 г. появился нашумевший отчет Всемирного банка под названием **«Восточноазиатское экономическое чудо»** (*East Asian Economic Miracle*) [World Bank, 1993]. В подготовке и финансировании этого отчета большая роль принадлежала Японии. Неудивительно, что деятельность японского правительства на протяжении 1950–1970-х годов получила в отчете чрезвычайно высокую оценку. В частности, отмечалось, что проводимая в те годы политика сыграла решающую роль в формировании рыночных институтов, что в Японии удалось построить государство, дружественное рынку, что именно такая комбинация действий государства и функционирования рынка позволила запустить экономический рост и в Японии, и в других странах Восточной Азии.

Нетрудно заметить, что представители первого подхода к оценке роли государства (государство развития) и сторонники Вашингтонского консенсуса по-разному описывают Японию эпохи «экономического чуда». Первые считают экономику того времени преимущественно регулируемой, а вторые — преимущественно рыночной. Соответственно, различные трактовки получает и роль государства: создание экономического механизма и прямое государственное участие в первом случае, формирование условий для эффективной деятельности рынка — во втором. Тем не менее оба направления едины в том, что **государство сыграло в экономическом развитии Японии чрезвычайно важную роль**. В результате продуманной политики возникла система не противоречащих друг другу, а взаимодополняющих государственных и рыночных институтов.

В современной экономике Японии рыночные механизмы играют ведущую роль, а государство постепенно сокращает сферу своей деятельности. Однако этот процесс протекает неравномерно. В частности, демографический кризис и старение населения диктуют необходимость увеличения социальных расходов. Сложная экономическая конъюнктура заставляет периодически расширять бюджетную поддержку экономики. Это, в свою очередь, требует **повышения налогов**, т. е. увеличения прямого вмешательства государства в экономику через механизм налоговых изъятий. Следовательно, такой важный атрибут восточноазиатской экономической модели, как низкие налоги, постепенно утрачивает свое значение.

**Второй элемент восточноазиатской модели — это экспортно ориентированная индустриализация**, т. е. торговая и экономическая политика, на-

правленная на ускорение промышленного развития путем экспорта товаров, в производстве которых страна имеет сравнительные преимущества. В Японии и странах Восточной Азии экспортно ориентированная индустриализация сопровождалась длительным занижением курса национальной валюты, структурными сдвигами в экспортном секторе вслед за изменением сравнительных преимуществ (от трудоемких к материалоемким и затем к наукоемким отраслям) и «ступенчатой индустриализацией» (передачей трудоемких производств из Японии в Южную Корею, Тайвань, Сингапур и т. д.). Рассмотрим перечисленные компоненты механизма экспортно ориентированной индустриализации более подробно.

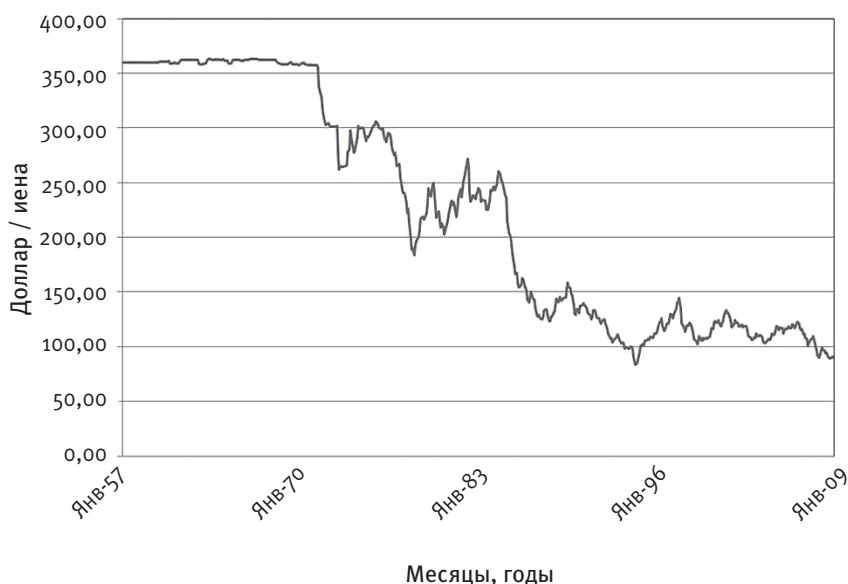
**Курс национальной валюты** — это наиболее универсальный инструмент воздействия на внешнеэкономические связи страны. В Японии курс иены по отношению к доллару на протяжении послевоенного периода несколько раз делал крупные скачки, и они всегда сопровождались значительными экономическими и социальными сдвигами. В 1949–1972 гг. курс иены был закреплен на уровне 360 иен за доллар. После отмены фиксированных и введения плавающих валютных курсов в период 1973–1985 гг. за доллар давали примерно 240 иен. В 1985 г. по соглашению *Plaza Accord* стран «Большой пятерки» (Великобритания, Западная Германия, США, Франция, Япония) произошла девальвация доллара и ревальвация фунта, марки, франка и иены. Это было сделано для того, чтобы поддержать экономику США и компенсировать удорожание доллара в предыдущие пять лет после повышения американских процентных ставок. В 1985–1987 гг. курс иены повысился до 120 иен за доллар. В 1991–2009 гг. наблюдались резкие скачки курса, а многолетний средний уровень находился в пределах 110 иен за доллар (рис. 3.2).

2010–2012 гг. стали периодом необычно дорогой иены — до 80 иен за доллар. Ослабление до 120 иен наблюдалось в 2013–2015 гг. на волне экспансионистской денежной политики, а в 2016 г. курс снова вышел на отметку 105–110 иен.

Сами по себе показатели валютного курса мало о чем говорят. С точки зрения экономической политики важно **соотношение номинального и реального курса**. Номинальный курс — это цена национальной денежной единицы в иностранной валюте, а реальный — это курс с учетом соотношения национальных и иностранных внутренних цен. Номинальный курс формируется на основе текущего спроса на валюту, а реальный — в результате сопоставления цен на широкий ассортимент одинаковых товаров и услуг внутри страны и за рубежом. Если номинальный курс выше реального, то национальная валюта недооценена и страна получает преимущества в экспорте своих товаров. Когда возникает обратная ситуация, экспорт становится невыгодным и страна начинает экспортировать не товары, а капиталы (инвестиции) и экспортные производства уходят за рубеж.

**Рисунок 3.2**

Составлено на  
основе данных  
Bank of Japan



Курс доллара США к иене в 1957–2009 гг.

В Японии заниженный курс иены (выше реального) существовал в 1950–1965 гг. и затем в 1985–1990-х годах [Flath, 2005, p. 145]. Именно в эти годы наблюдалась самая активная внешняя экспансия японских компаний. В 1990–2000-х годах происходили скачки курса, в 2010–2012 гг. иена оказалась переоценена, а в 2013–2015 гг. — наоборот, недооценена (номинальный курс стал выше реального). В начале 2010-х годов это привело к повышению цен на японские изделия за рубежом, т. е. к утрате японскими компаниями ценовой конкурентоспособности. Положительной стороной завышенного курса стало удешевление импорта, что позволило поддержать энергетический сектор в период после катастрофы в Фукусиме, остановки атомных реакторов и увеличения закупок углеводородов для выработки электроэнергии. Изменение денежной политики с начала 2013 г. привело к удешевлению иены. Сложились условия для расширения экспортной деятельности. Экспортные компании начали получать рекордные прибыли и сосредоточили в своих руках значительные финансовые резервы.

Утрата курсовых преимуществ часто является показателем зрелости экономики страны. Это означает, что конкуренция на зарубежных рынках переходит из ценовой области в сферу качества, дизайна и технического уровня товаров и услуг. Многие страны Восточной Азии используют политику систематического занижения валютного курса для стимулирования экспорта. Классический пример этого дает Китай, валюта которого существенно недооценена (номинальный курс значительно выше реального). Не-

удивительно, что основные торговые партнеры Китая, прежде всего США, настаивают на ревальвации его валюты. Однако китайское правительство находит силы противостоять давлению и не допускает таких резких скачков курса, которые неоднократно пришлось испытать Японии на протяжении последних 40 лет.

Каждое повышение курса иены сопровождалось утратой конкурентоспособности в целом ряде экспортных секторов. Промышленность была вынуждена переходить от трудоемких к материалоемким (1960–1970-е годы), затем к наукоемким отраслям (1980–1990 гг.) и, наконец, от экспорта товаров к экспорту капиталов и прямых инвестиций (1990–2000 гг.). Трудоемкие отрасли (текстильная, швейная) передавались в соседние страны с пока еще дешевой рабочей силой (в 1960-е годы — в Тайвань и Гонконг). Затем туда было отправлено оборудование тяжелой промышленности (в 1980-е годы металлургические заводы вывозились в Южную Корею), позднее начался массовый перенос металлургических, химических и других производств в Китай. В итоге Япония на многие годы превратилась в лидера и главный двигатель индустриализации в странах Восточной Азии. По выражению японских ученых, они выстроились в форме клина **летающих гусей** (Flying Geese Paradigm) с Японией в роли вожака [Akamatsu, 1962]. Среди них возникла своеобразная технологическая пирамида, а процесс ее строительства получил название «**ступенчатой**», или **последовательной, индустриализации** [Terry, 2002].

Положение на вершине данной пирамиды (во главе «клина гусей») предполагало, что в Японии сохранятся наиболее сложные технологические производства, головные компании, центры расчетов, подразделения дизайна, исследований и создания контента. Отчасти так и произошло. Однако с годами стало очевидно, что подобный сектор требует особых условий, которые Япония далеко не всегда может предложить (например, отсутствует комфортная среда для работы международных компьютерных коллективов высшей квалификации). Сингапур предоставил международным офисам японских компаний более выгодные условия, чем Токио. Южнокорейские телефоны по дизайну во многих регионах мира оказались привлекательнее японских моделей, а Китай быстро создал собственную базу по производству компьютерных программ. **Перед Японией встала задача поиска нового места в регионе Восточной Азии.** Эта задача пока не решена, хотя возникшие у Японии проблемы далеко не уникальны. Многие страны, например Швейцария, Великобритания, Канада, уже проходили через повышение курсов валют и болезненную структурную перестройку. Вполне возможно, что их пример может дать ориентир для будущего развития Японии.

И наконец, **третьим элементом** восточноазиатской модели является **высокая норма накоплений**. Показателем ее служит доля валового накопления основного капитала (или, проще говоря, инвестиций) в ВВП.

На протяжении 1960–1980-х годов этот индикатор в Японии примерно в полтора раза превышал нормы накопления в других промышленно развитых странах. В 1990-х годах японский индикатор начал снижаться и к середине 2000-х вышел на средний уровень. Вслед за Японией «эстафету» инвестирования подхватили другие восточноазиатские державы. Абсолютное первенство в этом принадлежит Китаю, где на протяжении 30 лет ежегодно по 35–48 % ВВП направляется не на потребление, а на накопление, т. е. на увеличение основного капитала. Именно это является «капитальной» основой для фантастически быстрого роста китайской экономики.

Среди восточноазиатских стран Япония первой вступила на путь **стимулирования накопления**. Для этого был разработан и применен целый комплекс мер, ограничивающих частное и государственное потребление и содействующих инвестициям. Потребление домохозяйств сдерживалось относительно медленным ростом зарплат по сравнению с производительностью труда. Кроме того, в 1950–1970-х годах среди населения Японии преобладали молодые люди, обычно имеющие бóльшие, чем пожилые, склонности к накоплению и соответствующие возможности. В структуре потребления значительный удельный вес занимали расходы на жилье, образование, медицину, пенсионные взносы и другие платные социальные услуги, которые государство сознательно не стремилось предоставлять. Это заставляло простых японцев откладывать до 30–40 % заработка и накапливать их в почтово-сберегательной системе или на банковских депозитах [Horioka, 1990].

Использованием накоплений занималась специально созданная **система государственного инвестирования**. Она представляла собой вынесенный за пределы бюджета механизм распределения инвестиционных ресурсов почтово-сберегательной службы. Размеры ежегодного инвестиционного плана на протяжении 1960–1980 гг. достигали половины среднего бюджета. Решения об инвестировании принимались кабинетом министров по представлению аппарата министерств, но не проходили длительную процедуру парламентского утверждения и обсуждения. Это позволяло принимать решения быстро, исходя из выработанной правительством стратегии поддержки избранных секторов экономики, без оглядки на текущую политическую ситуацию. Банковские депозиты, средства на оплату ипотечных кредитов, страховые и пенсионные взносы населения через систему банковских союзов поступали в государственные кредитные организации, которые предоставляли займы на цели инвестирования под невысокие проценты и на достаточно длительные сроки.

На уровне фирм действовала стимулирующая накопление **система налогообложения**. Основными ее чертами был сравнительно низкий уровень налоговых изъятий и невысокие ставки, а также ориентация на прямые (на

прибыль и доходы), а не на косвенные (на оборот и стоимость товаров) налоги. Применялось множество скидок при осуществлении инвестирования, работал механизм ускоренной амортизации основного капитала (возможность в первые годы после инвестирования включать в капитальные расходы крупную часть стоимости основных фондов и снижать нагрузку по выплате кредитов), использовались снижение норм резервирования и требований к основному капиталу для инвестирующих банков и ряд других мер. В результате на протяжении нескольких лет удавалось сдерживать потребление и стимулировать накопление. Это находило свое выражение в **быстром росте инвестиций**, которые и давали толчок экономическому росту.

Оборотной стороной высокой нормы накопления является **снижение отдачи** на вложенный капитал и постепенное уменьшение эффективности инвестирования. Дело в том, что при неизменной технологии каждое новое капиталовложение приносит отдачу меньше предыдущего, поскольку связь величины основного капитала и производимой продукции является нелинейной функцией. Таким образом, для экономического роста имеются два пути: всё больше и больше инвестировать и привлекать всё новых и новых работников (**экстенсивный рост**) или же направить силы на внедрение новых технологий, улучшение государственных институтов и среды для деятельности бизнеса (**интенсивный рост**).

Каким же был **экономический рост в Японии** и в других странах Восточной Азии? В уже упомянутом отчете Всемирного банка «Восточно-азиатское экономическое чудо» в 1993 г. был сделан вывод о важнейшей роли государственных институтов в развитии экономики [World Bank, 1993]. Тем самым была предложена трактовка японского скачка как роста за **счет интенсивных источников**. Этот тезис поставил под сомнение американский экономист П. Кругман (P. Krugman). Он провел статистический анализ вклада основного капитала, труда и всех прочих факторов развития, называемых совокупной факторной производительностью (СФП, или total factor productivity (TFP)) в экономическую динамику [Krugman, 1994]. В результате оказалось, что рост Японии и ряда других стран Восточной Азии происходил преимущественно благодаря расширению капиталовложений и привлечению новой рабочей силы, а не за счет факторов технического прогресса, т. е. **экстенсивным**, а не **интенсивным** путем.

**Высокие темпы роста в 1950–1960-е годы** определялись восстановлением экономического потенциала, разрушенного в годы войны, и поддерживались сокращением низкопроизводительного сельского хозяйства, переездом крестьян в города и их занятостью в промышленности. Параллельно с этим в развитие японской экономики направлялись огромные инвестиции. Однако к 1956 г. послевоенное восстановление завершилось.



Затем снизился приток рабочей силы из сельского хозяйства, т.е. закончился «агроиндустриальный переход», или, другими словами, экономика достигла «точки перелома Льюиса» (*Lewis turning point* — момент завершения миграции дешевой рабочей силы из сельскохозяйственного в промышленный сектор, исследованный американским экономистом А. Льюисом). После этого темпы закономерно снизились. Дальнейший рост требовал всё новых инвестиций, но их отдача со временем падала, да и источники капиталовложений оказались далеко не безграничными. В этом смысле экономический рост Японии напоминал послевоенное развитие СССР, которое все экономисты однозначно считают развитием за счет экстенсивных источников.

Из выводов П. Кругмана следовало, что после быстрого начального рывка темпы роста неизбежно должны замедлиться. Забегая вперед, отметим, что именно это и произошло сначала в Японии, затем на Тайване и в Южной Корее, а в настоящее время происходит на наших глазах в Китае. В начале 1990-х годов в Японии прирост рабочей силы и инвестиций прекратился, а другие возможности (новые технологии и институты) не смогли этого компенсировать. В дополнение сработали еще несколько организационных и циклических факторов, которые мы рассмотрим ниже. В результате 1990-е и 2000-е годы с точки зрения экономического роста оказались для страны «потерянными десятилетиями».

Созданная в Японии восточноазиатская модель показала многим странам реальный путь развития и повышения уровня жизни. Модель была многократно применена и доказала свою эффективность. Однако в 1990–2000-х годах все основные компоненты модели (низкие налоги, дешевая валюта и высокие инвестиции) прекратили свое действие. На смену активной роли государства пришли либерализация и желание уйти от излишнего регулирования экономики. Стимулы экспорта были подорваны сильными изменениями валютного курса и подорожанием иены. Норма накопления резко сократилась и у домохозяйств, и у предприятий, и в государственном секторе. Однако многие важные факторы экономического развития по-прежнему остались в распоряжении Японии и других стран, которые шли по ее пути: здоровое и образованное население, крупные частные сбережения, развитая инфраструктура, эффективные институты, мощный конкурентоспособный производственный сектор, твердые позиции в мировой экономической системе. Всё это говорит о том, что на смену прежней модели экономического роста неизбежно должна прийти новая. Какой бы она ни стала, под нее заложен солидный фундамент. На этой основе трудно ожидать новых скачков в темпах экономического роста, но длительное устойчивое развитие со средними темпами вполне допустимо.



### 3.3. Послевоенная Япония: «экономическое чудо»

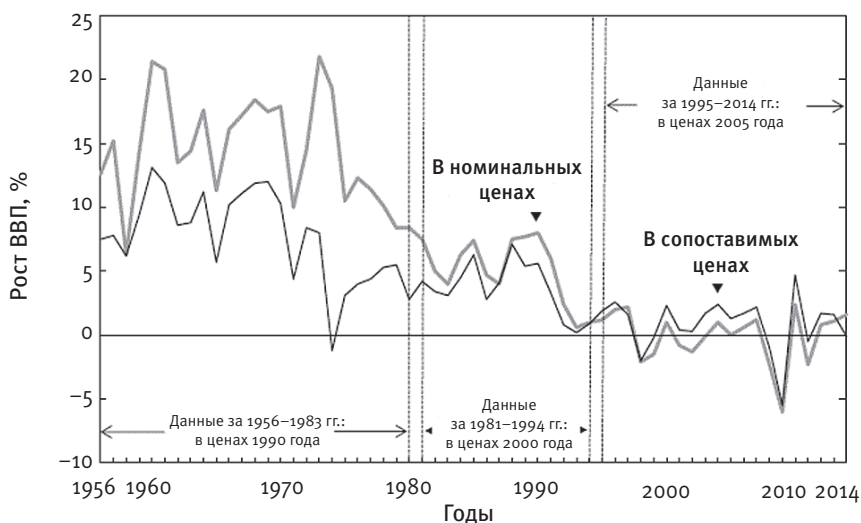
Перечислим основные этапы экономического развития Японии после завершения Второй мировой войны.

- ✓ 1945–1955. **Восстановление**, структурная перестройка, выход экономики на довоенный уровень.
- ✓ 1956–1973. Бурный экономический рост, «экономическое чудо».
- ✓ 1973. «Шок Никсона» — отказ от фиксированного валютного курса, ревальвация иены, разрядка международной напряженности.
- ✓ 1974–1980. 1-й и 2-й «нефтяные шоки», структурная перестройка.
- ✓ 1985. Соглашение *Plaza Accord*, ревальвация иены, частичная либерализация внешнеторговой и финансовой сфер, снижение процентных ставок для поддержания экономики.
- ✓ 1986–1990. Спекулятивный экономический бум, повышение цен на рынке ценных бумаг и недвижимости, «экономика мыльного пузыря».
- ✓ 1991–1994. Одновременные и резкие меры по охлаждению экономики: повышение процентных ставок, запрет кредитования спекулятивных сделок, введение налога на перепродажу недвижимости, и в результате — **продолжительная депрессия**, начало дефляции и попыток оздоровления за счет расширения госрасходов.
- ✓ 1994–2002. Чередование краткосрочных подъемов и спадов, дефляция, ухудшение состояния государственных финансов, **начало радикального реформирования** экономики.
- ✓ 2002–2007. **Продолжительный экономический рост** с низкими темпами, «сырьевая инфляция», расширение реформ в области трудового и акционерного законодательства.
- ✓ 2008–2009. Экономический **кризис**, рост курса иены, стимулирование спроса, популистские тенденции в экономической политике после выборов 30 августа 2009 года и поражения ЛДП.
- ✓ 2010–2012. Оживление экономики в 2010 г., резкое ее падение после **катастрофы 11 марта 2011 года**, трудности восстановления в 2012 г.
- ✓ 2013–2016. Возвращение к власти ЛДП после выборов декабря 2012 г. и июля 2013 г., «**Абэномика**» (расширение денежного предложения, бюджетное стимулирование, структурные реформы), неустойчивая динамика в условиях повышения налогов и мировой экономической нестабильности.

Наибольшее внимание в послевоенной экономической истории традиционно привлекает «японское экономическое чудо». Остановимся на этом явлении более подробно. Чаще всего с понятием «экономическое

Рисунок 3.3

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]



Темпы роста ВВП Японии в текущих и постоянных ценах

чудо» связывают быстрый экономический рост на протяжении достаточно длительного времени (рис. 3.3).

**Средние темпы роста** реального ВВП составляли примерно 10 % в 1960-х, 5 % в 1970-х, 4 % в 1980-х годах. Однако это лишь одна из составляющих «чуда», и, быть может, даже не самая главная. Ведь в 1990–2000-х годах Китай демонстрировал среднегодовые темпы роста более 10 % на протяжении 20 лет.

Вторая составляющая «чуда» — **большой масштаб** экономики Японии.

Действительно, речь идет не о государстве-городе вроде Гонконга или Сингапура, а о стране, которая с 1978 по 2010 г. была второй экономикой мира и имела крупнейший экспортный потенциал. Однако и это японское достижение превзошел тот же Китай.

Третий элемент «чуда» — это осуществление нескольких чрезвычайно быстрых, крупных и успешных **структурных перестроек** в ходе экономического роста. Мы уже отмечали, что в 1950–1980-х годах японская экономика сумела перейти от преимущественно трудоемких к материалоемким, а затем — к наукоемким отраслям промышленности. Впоследствии начался перенос промышленной базы за рубеж, а в экономическом развитии появились черты постиндустриального общества. Среди крупных азиатских стран пока только Япония сумела достичь этой стадии.

И наконец, существует еще один, четвертый, элемент экономического чуда, о котором часто забывают, но который вполне можно считать уникальным японским явлением. Речь идет о в значительной степени равно-

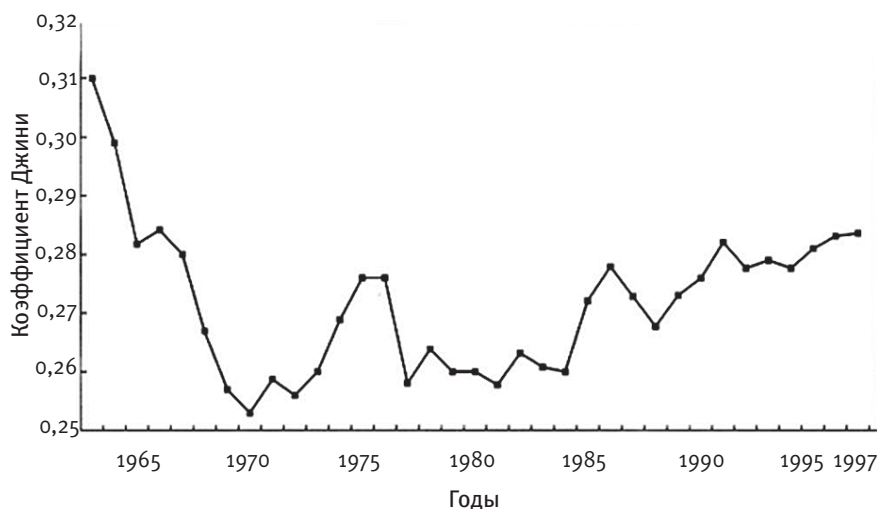


Рисунок 3.4

Составлено  
по: [Statistics  
Bureau, 2015]

Коэффициент Джини (*Gini*) для денежных доходов  
на душу населения

мерном распределении доходов между членами общества и территориями Японии, т. е. об осуществлении так называемого **справедливого роста** (*shared growth*). В экономической теории среднесрочную связь роста экономики и распределения доходов зачастую описывают с помощью выпуклой «кривой Кузнеца» (С. Кузнец (S. Kuznetz) — американский экономист, установивший эту зависимость). Форма кривой Кузнеца говорит о том, что на начальных стадиях экономического роста неравенство доходов усугубляется. Однако по мере повышения благосостояния в обществе набирает силу желание решить проблемы социальной дифференциации, бедности, преступности и ликвидировать другие последствия слишком высокого неравенства. Это приводит к формированию распределительной политики, усилению социальной поддержки и развитию систем социального обеспечения. В результате неравенство снижается. Такой цикл может длиться несколько десятков лет, а затем повториться на новой технологической и социальной основе. Вполне вероятно, что в послевоенные годы Япония стала первой в мире страной, которая опрокинула «кривую Кузнеца» и продемонстрировала обратную динамику, а именно: в годы наиболее быстрого роста показатели неравенства в распределении доходов снижались (рис. 3.4).

К середине 1970-х годов большинство японцев с гордостью причисляли себя к среднему классу. И только после падения темпов роста экономики, изменения экономической политики и дерегулирования рынка труда неравенство снова начало расти.

Очень похожие явления, хотя и с некоторым временным лагом, происходили также и в области **региональной политики**. В 1950–1960-е годы сокращение сельскохозяйственного производства заставило миллионы японцев переселиться в города. Именно там правительство начало массовое строительство жилья, дорог, социальной инфраструктуры. Это еще более ускорило рост населения крупных мегаполисов. К середине 1970-х годов население провинций ощутимо уменьшилось, и в японских политических кругах сформировался круг политиков, выступающих за развитие отстающих территорий.

Харизматичный лидер ЛДП К. Танака (К. Tanaka), уроженец аграрной префектуры Ниигата, выдвинул «План развития японского архипелага». Суть его состояла в ускоренном развитии периферийных территорий и привлечении их жителей к плодам быстрого экономического роста страны. Именно в эти годы в традиционно отсталых районах Японии (о. Хоккайдо, япономорское побережье о. Хонсю, о. Сикоку и внутренние районы о. Кюсю) началось масштабное строительство инфраструктурных объектов. Однако в те годы их население уже значительно сократилось, и бюджету удалось сэкономить средства на строительстве дорог, школ и больниц. Такая последовательность в развитии территорий (сначала мегаполисы, а затем провинция) позволила не только сократить региональные различия, но и сберечь бюджетные средства. Кроме того, наибольшая часть рабочей силы Японии оказалась сосредоточена в крупных городах, т. е. именно в тех районах, где на нее имелся наибольший спрос и где применение труда давало наибольший эффект. В результате Японии удалось одновременно сократить территориальные различия и повысить «пространственную эффективность» распределения экономического потенциала [Белов, 2012].

А теперь рассмотрим **причины** появления «экономического чуда». Их можно разделить на внутренние и внешние. К **внутренним причинам** относятся прежде всего применение «восточноазиатской экономической модели», т. е. активная роль государства, экспортная ориентация и заниженный валютный курс, а также высокая норма накопления. Далее следует выделить грамотную экономическую политику, которая позволила одновременно и стимулировать рост, и содействовать развитию рыночных институтов. И наконец, многие исследователи отмечают, что на начальных стадиях экономического роста позитивную роль сыграли некоторые традиционные особенности японцев и японского общества, такие как законопослушание, трудолюбие, уважение к государству, склонность к сбережению, групповое поведение и т. д.

Заметную роль в экономическом развитии сыграла **промышленная политика**, которая складывалась из нескольких разнородных механизмов. На протяжении 1949–1980 гг. применялись **ограничения** в использовании иностранной валюты. Наиболее жесткий контроль, т. е. наблюдение пра-

вительства над всеми экспортными и импортными операциями, осуществлялся до 1964 г. Фактически в эти годы правительство Японии определяло структуру импорта и возможные направления инвестиций из-за рубежа. В 1949–2002 гг. активно действовала система **государственного инвестирования**. Основу ее составлял ряд государственных финансовых институтов (Экспортно-импортный банк, Банк развития и др.), занимавшихся финансированием приоритетных отраслей за счет частных сбережений, бюджетных средств, пенсионных и страховых накоплений. В 1950–1970-х годах широко применялась система **налоговых и таможенных льгот**, особенно в отношении экспортных отраслей и импорта экспериментального или «особенно важного» оборудования. В те же годы правительство использовало **исключения из антимонопольного законодательства** и в ряде отраслей разрешало формирование экспортных и внутренних картелей (соглашений об установлении единых цен и разделе рынков). Такая **комбинация защиты** от иностранной конкуренции и одновременной **поддержки** в виде государственных инвестиций и промышленных займов, налоговых льгот и ценовых картелей создала благоприятную среду для быстрого роста конкурентоспособного экспортного сектора и ряда внутренних отраслей.

После завершения периода высоких темпов роста в середине 1970-х годов в центре промышленной политики оказались иные меры. Речь идет о **содействии отраслям с сокращающимся производством**, в число которых к тому времени попали текстильная, угольная, металлургическая и судостроительная промышленность. Мерами поддержки являлись всё те же займы и гарантии государственных финансовых учреждений, налоговые льготы и разрешение создания картелей. И наконец, с конца 1960-х годов набрало силу **стимулирование высокотехнологичных отраслей**. Последнее осуществлялось в форме прямого субсидирования и налогового поощрения частных расходов на НИОКР, а также организации около сотни смешанных частно-государственных исследовательских и производственных консорциумов, занятых разработкой и изготовлением микросхем, средств связи, мощных компьютеров и других наукоемких изделий.

**Анализ промышленной политики** Японии приводит к противоречивым выводам. С одной стороны, «наиболее важные» отрасли (угольная, сталелитейная, электроэнергетическая и судостроительная) в период высоких темпов роста внесли относительно скромный вклад в общий прирост экономики. В перечисленных отраслях не наблюдалось ни заметных инноваций, ни широкого распространения положительных эффектов в другие сектора. На этой основе первый этап промышленной политики, например в отношении сталелитейной отрасли, в работах некоторых ученых получил отрицательную оценку [Krugman, 1987]. С другой стороны, по результатам ряда исследований, промышленная политика со значительным временным лагом (8 лет для поддерживаемых отраслей) привела к росту экспорта, т. е. сыграла заметную

роль в создании крупного и диверсифицированного экспортного сектора [Noland, 1993]. Разброс мнений говорит о том, что однозначная оценка такого сложного явления, как промышленная политика Японии времен «экономического чуда», не всегда возможна, а вывод зависит от выбора критериев.

Среди **внешних** причин, создавших условия для быстрого экономического роста, следует отметить разнообразную помощь со стороны США, а также отведенную Японии роль американской экономической и военной базы в период Корейской (1950–1953) и Вьетнамской (1965–1973) войн и, разумеется, благоприятные международные условия, которые сложились для Японии в системе противостояния СССР и США. Первую причину (помощь со стороны США) следует отметить особо, поскольку из нее вытекают все остальные. С начала 1950-х годов США активно оказывали экономическую, политическую и военную помощь в различных регионах мира. В двух странах — Японии и Германии — это привело к запуску механизма настолько быстрого роста, что он впоследствии получил название «экономического чуда».

В обеих странах проводилась сходная американская политика (частичное восстановление ранее распущенных монополий, прямая финансовая помощь, бюджетная стабилизация, дешевая национальная валюта, американские заказы местной промышленности), обе страны попали под американский «ядерный зонтик» и были избавлены от бремени военных расходов, обеим странам были предоставлены льготные условия для экспорта на американский рынок и импорта технологий. В результате США получили стабильных союзников, один из которых стал платформой для крупнейшего контингента американских войск в Европе, а другой — «непотопляемым американским авианосцем» в Азии.

США продолжали выполнять роль стимулятора экономического развития Японии вплоть до начала 1980-х годов. Однако в экономике США накапливался большой груз проблем (торговый дефицит, рецессия и др.), связанных с медленной структурной перестройкой после серии нефтяных кризисов и тяжелым бременем военных расходов. Экономическая политика США в начале 1980-х годов включала параллельное расширение бюджетных расходов, ограничение денежного предложения и повышение процентных ставок для борьбы с инфляцией. Это привело к усилению доллара, расширению импорта, обострению торговых противоречий и росту протекционистских настроений. Стало очевидно, что США не могут самостоятельно справиться с возникшими проблемами и необходимо срочное международное содействие. Оно было оказано в форме одновременной ревальвации валют основных промышленно развитых капиталистических стран и девальвации доллара. Это решение было оформлено в 1985 г. в нью-йоркском отеле *Plaza* и получило название *Plaza Accord*. Центральные банки стран-участников начали согласованные валютные интервенции, и курс доллара к основным валютам снизился примерно на 50 % за два года. В 1987 г. после совещания



в Лувре (Франция) интервенции были остановлены и падение доллара прекратилось.

Соглашение *Plaza Accord* имело очень серьезные **последствия для экономики Японии**. Курс иены к доллару поднялся наполовину за два года (примерно с 250 иен в 1984 г. до 125 иен в 1987 г.). Японские товары на американских рынках тоже подорожали. Но крупнейшие экспортные компании страны приняли настолько жесткие меры по снижению расходов и повышению эффективности, что сумели даже увеличить сбыт. Да и американские потребители уже привыкли к качественным японским телевизорам и автомобилям и продолжали покупать их по более высокой цене. В результате сокращения экспортной выручки не произошло. В дополнение к этому японское правительство приняло срочные меры стимулирования экономики. Были увеличены темпы роста денежной массы, резко снижены процентные ставки, а также отменены ограничения на использование прибыли компаний и либерализованы многие финансовые и внешнеэкономические операции. В Японии появились сравнительно дешевые средства, которые можно было вложить по своему усмотрению. Однако высокий курс иены сделал инвестиции в японский производственный сектор слишком рискованными. Впервые за все послевоенные годы деньги Японии направились за рубеж. В 1985–1990 гг. японские компании открыли множество зарубежных производств и получили известность как чрезвычайно агрессивные инвесторы на зарубежных рынках недвижимости. В частности, в США они стали владельцами нескольких объектов, которые считались символами Америки, — голливудской компании «Коламбия пикчерз» (*Columbia Pictures*), нью-йоркских Рокфеллеровского центра (*Rockefeller Center*) и знаменитого здания Эмпайр стейт билдинг (*Empire State Building*).

Однако самые **бурные события** развернулись в **самой Японии**. За три неполных года средняя стоимость акций на Токийской фондовой бирже поднялась примерно в четыре раза. Объекты недвижимости настолько выросли в цене, что стоимость земель в одном только Токио превысила стоимость всех земель США, а земельные участки во всей Японии обогнали по цене американские в четыре раза. Цена акций и недвижимости потеряла связь с тем доходом (дивидендами и арендной платой), которые должны приносить такие активы в нормальных условиях. Это говорит о том, что в Японии **разразился спекулятивный экономический бум**.

Традиционно сдержанные японские потребители, особенно имевшие в собственности акции или земельные участки, ощутили себя обеспеченными и непрерывно богатеющими людьми. Они начали охотно брать кредиты под залог дорожающей недвижимости и тратить их на новые квартиры, автомобили, поездки, рестораны, членские билеты в гольф-клубах. Крупнейшие компании использовали временно свободные средства для сделок, обещавших быструю прибыль. Девелоперы строили новые



кварталы в курортных районах для жителей городов, которые впервые начали приобретать ранее неизвестные в Японии «дачи» и «квартиры для отдыха». В то же время новое строительство промышленных объектов стало всё более сложным из-за роста цен на недвижимость. Долгосрочной базы происходившего подъема в виде **производственных инвестиций не было**, реальный сектор экономики работал на старом оборудовании и уже имевшихся площадях.

**Похожие явления** происходили и в других странах с подорожавшей валютой — в ФРГ, Франции, Великобритании. Однако правительства этих стран намного раньше начали принимать меры по «охлаждению экономики», т.е. повышать процентные ставки и ограничивать спекулятивные операции. Центральный банк Японии медлил дольше других. Только к марту 1990 г. стало очевидно, что размеры надутого на рынке недвижимости и акций финансового пузыря превысили все разумные пределы. В области денежной политики японские власти перешли от увеличения к сокращению денежной массы. В дополнение к этому была повышена процентная ставка, введен запрет на кредитование новых сделок по покупке недвижимости и акций и установлен налог на перепродажу недвижимости. Опоздание с началом сдерживающих мер, резкое повышение процентной ставки, а также одновременное применение не одного, а трех видов запретов стали отличительными чертами японской политики преодоления спекулятивных тенденций. В результате обрушились котировки акций на фондовой бирже, цены на землю и жилье. Пузырь на финансовом рынке и рынке недвижимости не сдуся, а оглушительно лопнул. Япония погрузилась в глубокую депрессию, какой не было ни в других странах, ни в современной истории самой Японии. Так завершилось **«японское экономическое чудо»**.

Разразившаяся в 1990-х годах **депрессия оказалась настолько глубокой**, что ее не удалось полностью преодолеть даже к началу 2010-х годов. Глубину и продолжительность депрессии нельзя было объяснить ни огромными размерами спекулятивного пузыря, ни ошибками сдерживающей политики. В экономической литературе появилось **несколько гипотез** об иных истоках японской депрессии. В частности, сторонники теорий равновесия выдвинули тезис о том, что Япония одновременно оказалась в нижней точке нескольких циклов, которым подвержено развитие каждой страны и мировой экономики. Имеется в виду завершение кондратьевской «длинной волны» технологического прогресса, за которым должно последовать формирование нового технологического уклада, например на базе нано-, био- и информационных технологий. В период между гребнями волн темпы роста мировой экономики, как правило, понижаются (соответствующая теория выдвинута российским экономистом Н. Кондратьевым).

Вполне вероятно, что наряду с этим начался спад в 20-летних циклах демографической и строительной активности (циклы Леонтьева), а также

в 7–8-летних циклах обновления основного капитала (циклы Жюгляра). Представители экономики развития заявили об исчерпании источников роста (активной роли государства, дешевой национальной валюты и высокой нормы накоплений), заложенных в восточноазиатской экономической модели. Сторонники либерального направления экономической науки указали на явные структурные перекосы в развитии Японии, такие как гипертрофированный экспортный сектор, относительная неразвитость внутреннего рынка и ограничения экономической деятельности во многих отраслях. Они предложили решать возникшие проблемы в духе популярных в то время тэтчеризма, рэйганомии и «Вашингтонского консенсуса», т. е. путем либерализации, приватизации и уменьшения государственного вмешательства. И наконец, последователи монетаризма заявили о неоправданном снижении темпов прироста денежной массы в начале 1990-х годов, которое привело к резкому сокращению спроса и падению совокупных темпов роста.

**Слишком большое количество версий** произошедшего говорит о том, что экономическая наука того времени оказалась неспособна предложить ни правильное объяснение, ни действенную политику выхода из кризиса. Правительству Японии пришлось действовать практически вслепую, методом проб и ошибок. Первой реакцией было стремление не нанести экономике еще большего вреда и не предпринимать слишком резких шагов. Поэтому денежные ограничения, повышенные процентные ставки и введенные запреты на спекулятивные операции продержались относительно долго. Это привело к очень сильному падению рынков недвижимости и ценных бумаг. На рисунке 3.5 показано, насколько сильно снизились средние цены на японских рынках акций и недвижимости.

**На фондовом рынке** значение индекса Никкэй 225 (средняя цена акций 225 крупнейших акционерных компаний, торгуемых на Токийской фондовой бирже) уже к 1993 г. сократилось примерно в 2,3 раза по сравнению с пиковым периодом. В дальнейшем фондовый рынок вступил в период нестабильности и резких колебаний, однако индекс никогда не поднимался даже до двух третей максимальных значений. Эти драматические события с отставанием примерно на один год повторились **на рынке недвижимости**. В первый год после окончания спекулятивного бума средняя цена коммерческих земель упала сразу на 20 %. Снижение средних цен на землю в большинстве регионов Японии продолжается до сих пор (апрель 2016 г.). К середине 2000-х годов их уровень сократился примерно в шесть раз, и только после такого катастрофического падения наступили некоторая стабилизация и периодический рост в отдельных густонаселенных регионах.

От падения цен **пострадали** немало участников экономической деятельности, и прежде всего **банки**, выдававшие кредиты под залог акций и недвижимости. Многие заемщики оказались не в состоянии возвращать долги, объявили дефолт и передали банкам обесценившиеся залого.

Рисунок 3.5

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]



Цены акций и недвижимости в 1985–2004 гг.

В результате банки столкнулись с перспективой весомых убытков. Спасение банковской системы потребовало решительных действий правительства и огромных бюджетных средств.

Предпринятые меры включали: предоставление банкам низкопроцентных ссуд при условии направления полученной прибыли на списание безнадежных долгов; отмену регулирования банковских комиссий и процентных ставок; расширение страхования банковских вкладов; банкротство нескольких наиболее проблемных банковских учреждений; общую реструктуризацию банковского сектора. Однако эти меры не принесли и не могли принести быстрого эффекта. В начале 1990-х годов банковское финансирование резко сократилось. Ни фондовый рынок, ни собственные средства не могли восполнить дефицит, и японские компании столкнулись с недостатком заемных ресурсов.

Резкое падение рынков акций и недвижимости запустило в Японии механизм систематического падения цен, или **дефляции**. Дефляция представляет собой редкое, но не уникальное явление. В экономической истории Японии можно обнаружить по меньшей мере два дефляционных эпизода, связанных с введением размена иены на драгоценные металлы в 1886–1888 гг. и 1930–1931 гг. Из мировой экономической истории известно, что дефляция чаще всего возникает в период кризисов («Великая депрессия» 1928–1932 гг.) или после окончания спекулятивного бума (падение цен на рынке жилья в США после бума 2002–2008 гг.).

Особенностью дефляции 1990–2010-х годов в Японии следует считать продолжительность дефляционных тенденций и охват ими чрезвычайно широкого круга потребительских и инвестиционных товаров и услуг. Мож-

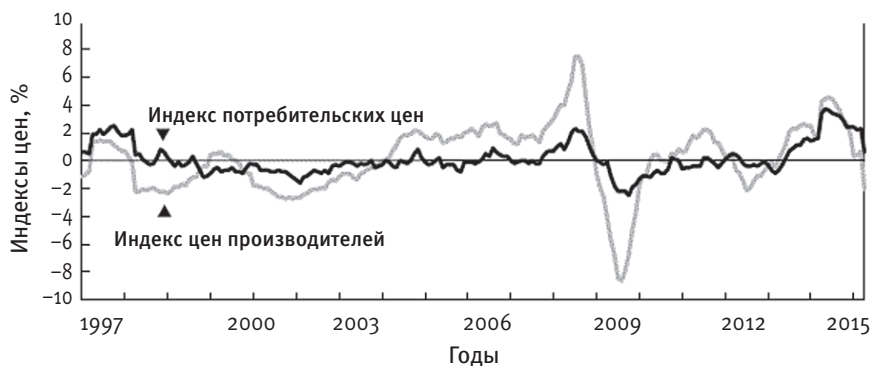


Рисунок 3.6

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]

Динамика индексов потребительских (CPI)  
и внутренних цен производителей (DCGPI)

но выделить как минимум пять факторов, которые дали толчок дефляции в Японии: во-первых, высокий уровень цен на потребительские и инвестиционные товары и услуги (даже небольшая либерализация способна привести (и привела) к их снижению); во-вторых, падение цен на активы после того, как лопнул пузырь на рынке недвижимости и ценных бумаг; в-третьих, снижение процентных ставок, проводимое Банком Японии для поддержки банковской системы; в-четвертых, приток сравнительно дешевых потребительских товаров из азиатских стран, прежде всего из Китая, после повышения курса иены и переноса японскими компаниями производственной базы за рубеж; в-пятых, сокращение средней заработной платы в ходе дерегулирования рынка труда и появление целого класса низкооплачиваемых «нерегулярных» работников.

Подтвердить факт дефляции можно на основе динамики японских индексов потребительских цен и цен производителей, а также величины соотношения реального и номинального роста японского ВВП (в течение ряда лет суммарный валовой продукт сокращается, а статистические органы сообщают о положительных темпах роста в реальном выражении). Движение индексов цен потребителей и национальных производителей показано на рисунке 3.6.

Опасность дефляции состоит в том, что снижаются номинальные доходы предприятий, налоговые поступления бюджетов и заработная плата. Это ведет к падению спроса, поскольку потребители откладывают покупки в ожидании понижения цен, а предприятия замораживают инвестиции из-за недостатка спроса. Через несколько таких витков сокращаются не только номинальные, но и реальные доходы. В результате рано или поздно начинается общее сжатие экономической деятельности. Экономика попадает в так называемую *дефляционную спираль* (*deflationary spiral* — падение

цен, ведущее к падению производства, зарплат и спроса и снова к падению цен). Именно эта ситуация и возникла в Японии в середине 1990-х годов.

На протяжении двух последующих десятилетий Япония прилагала серьезные усилия для прекращения дефляции и выхода из «дефляционной спирали». Одним из центральных элементов экономической политики того времени было «количественное смягчение» (*quantitative easing*), т. е. расширение предложения денежной массы. Оно проводилось различными методами. Первым и наиболее простым из них являлось снижение практически до нулевого уровня процентных ставок, по которым Банк Японии предоставлял краткосрочные займы коммерческим банкам (*call rate*, снижение до уровня ниже 0,1 % в 1998–2000, 2001–2004 и 2009–2016 гг.). Идея состояла в том, чтобы увеличить прибыль банковского сектора и направить ее на списание невозвращаемых долгов. Частично этой цели удалось достигнуть. Однако побочным эффектом стало снижение процентных ставок самими коммерческими банками. В обычных условиях это должно было подтолкнуть спрос, но в Японии потребители и предприятия, напуганные снижением доходов, боялись брать кредиты даже под более низкие проценты. В результате Япония попала в ситуацию «ловушки ликвидности» (*liquidity trap*), когда расширение денежной массы не вело к стимулированию роста из-за дефляции и недостаточного совокупного спроса.

Уже к середине 1990-х годов стало очевидно, что принимаемые правительством частичные меры недостаточны для оживления экономики. В экономических и политических кругах начало формироваться убеждение, что необходима коренная реконструкция всей экономической системы страны на чрезвычайно распространенных в те годы принципах либерализма. Начались широкие дискуссии о так называемых **структурных реформах**. К началу 2000-х годов постепенно сформировался план конкретных действий, охватывающий политическую систему, госаппарат и общественные финансы, кредитно-финансовую сферу, связи предприятий и трудовые отношения — т. е. все важнейшие сектора экономики. Особенности существовавшей в Японии системы времен «экономического чуда», ее плюсы и минусы, а также направления реформирования в 2000-е годы можно представить в виде таблицы 3.11.

В ходе реализации перечисленных мер на протяжении 1990–2010-х годов экономическая политика Японии прошла **несколько этапов**. Перечислим те, которые кажутся нам наиболее важными. В скобках приведем имена премьер-министров, возглавлявших правительства тех лет, ответственные за выработку и проведение конкретных политических и экономических мер.

1. **1990-е годы** — жесткие ограничения на фондовом рынке и рынке недвижимости, длительное применение мер «охлаждения рынков», политическая нестабильность, проведение политики по принципу «стоять — идти» (*stop-go policy*), бюджетное стимулирование экономики для

**Реформирование социально-экономической системы  
периода «экономического чуда»**

Особенности	Плюсы и минусы	Направления реформ
<b>Политика: «система 1955 г.»</b>		
«Мирная» конституция. Стратегический союз с США. «Полуторاپартийная система» при ведущей роли ЛДП	<p><b>Плюсы</b></p> <p>Безопасность, низкие военные расходы, имидж Японии как «мирной страны», длительная политическая стабильность</p> <p><b>Минусы</b></p> <p>Несоответствие политического и экономического влияния в мире, нестабильность в периоды кризиса ЛДП</p>	<p>Проекты новой конституции (2005, 2012, 2015), расширение функций сил самообороны, изменение интерпретации конституции (2015–2016).</p> <p>Укрепление взаимодействия с США (1996, 2013, 2015)</p>
<b>Госаппарат и общественные финансы</b>		
Административное регулирование экономики. Система государственного инвестирования. «Стимулирующая» налоговая система	<p><b>Плюсы</b></p> <p>Стимулирование роста и структурных изменений, макроэкономическая стабильность</p> <p><b>Минусы</b></p> <p>Барьеры для роста «новой экономики» (финансы, информатика, услуги и т. д.), дефицит бюджета, кризисный рост госдолга</p>	<p>Либерализация, отмена многих видов регулирования (2000-е годы).</p> <p>Сокращение бюджетных инвестиций.</p> <p>Сокращение и оптимизация бюджетных расходов, реформа госсектора, программы стабилизации бюджета (начиная с 2005 г.), повышение налогов (с 2005 г.)</p>
<b>Кредитно-финансовая система</b>		
Государственная система почтовых сбережений. Разделение банковского и фондового бизнеса. Принцип «головного банка» в финансировании	<p><b>Плюсы</b></p> <p>Мобилизация финансовых ресурсов, финансирование приоритетных направлений</p> <p><b>Минусы</b></p> <p>Слабость рыночного контроля за инвестированием, безнадежные долги и слабость банков</p>	<p>Приватизация почтово-сберегательной системы (2005–2012).</p> <p>Радикальный пересмотр регулирования банковского сектора и фондового рынка (с 1998 г. — «Большой взрыв» — <i>Big Bang</i>).</p> <p>Оздоровление банков путем выкупа банковских обязательств (1995–2005).</p> <p>Политика низких и нулевых процентных ставок (1998–2005).</p> <p>Политика «количественного смягчения» (<i>quantitative easing</i>)</p>

*Таблица 3.11*

Взаимосвязи предприятий, перекрестное владение акциями		
Формальные и неформальные связи в рамках финансовых групп. Перекрестное владение акциями. Доминирование менеджеров над собственниками и мелкими акционерами	<b>Плюсы</b> Достаточное финансирование внутри группы, снижение транзакционных издержек	Дерегулирование операций с акциями (с середины 1990-х годов). Отмена запретов на организацию финансового холдинга (1997).
	<b>Минусы</b> Ограничение конкуренции, ограничение самостоятельности компаний, усложнение корпоративного управления и механизма слияний и поглощений	Обновление законов о банкротстве, акционерного и корпоративного права, бухучета и т. д. (с начала 2000-х годов)
Трудовые отношения		
Пожизненный наем. Оплата по возрасту и стажу. Профсоюзы по предприятиям	<b>Плюсы</b> Лояльность и активность работников, сокращение трудовых конфликтов	Отмена запретов на использование временных работников (с 1996 г.), расширение «нерегулярной занятости».
	<b>Минусы</b> Высокие затраты, трудности при увольнении, сложности в перестройке корпоративной структуры, доминирование интересов работодателей	Распространение оплаты по результатам. Снижение степени юнионизации

поддержания инвестиций и экономики регионов, вывод о необходимости широких реформ на принципах либерализации, глубокая реформа банковского сектора наряду с санацией банков (кабинет Р. Хасимото (R. Hashimoto)).

2. 2001–2008 гг. — упор на либерализацию всех сфер экономической жизни, принятие первой программы балансирования бюджета (Дз. Коидзуми (J. Koizumi); С. Абэ, (S. Abe)), с 2007 г. — ослабление бюджетных ограничений, отсрочка налоговых реформ, принятие ряда популистских мер по стимулированию спроса (Я. Фукуда (Y. Fukuda); Т. Асо (T. Aso)).
3. 2009–2010 гг. — победа на выборах социал-демократической партии, усиление «социальной направленности» экономической политики, начало назревших, но отложенных реформ в налоговой, бюджетной и социальной областях, прерванное катастрофой 11 марта 2011 года (Ю. Хатояма (Y. Hatoyama); Н. Кан (N. Kan)).
4. 2011–2012 гг. — срочные меры по ликвидации последствий землетрясения, цунами, ядерной аварии, разрыва технологических связей, наводнения в Таиланде (Н. Кан (N. Kan); Е. Нода (Y. Noda)).
5. 2012–2016 гг. — возвращение к власти либерально-демократической партии, начало «абэномики», т. е. тройственной политики, направленной



ной на снижение курса иены, расширение предложения денежной массы и увеличение бюджетных расходов для стимулирования экономики (С. Абэ (S. Abe)).

### 3.4. Функции государства и современная экономическая политика: 2012–2016 гг.

В 2012–2016 гг. в проведении «структурных реформ» появился ряд новых моментов. Рассмотрим данный этап более подробно. При этом выделим в деятельности государства несколько важнейших функций и приведем соответствующие конкретные примеры: макроэкономическое регулирование — программа «Абэномика»; перераспределение ресурсов — государственный бюджет; предоставление общественных услуг — университетское образование; формирование рыночных институтов — энергетика Японии.

Следует обратить особое внимание на **эффективность государственной деятельности**. Эффективность государства с трудом поддается количественной оценке. Тем не менее в практике стран ОЭСР разработаны важные методические принципы и накоплен значительный массив статистической информации по данному вопросу. В сжатом виде показатели государственной эффективности по методике ОЭСР отражены в таблице 3.12.

**Эффективность государственного сектора (2014)**

Страны	Занятость <sup>1</sup> , % от общей	Стоимость продукции <sup>2</sup> , % от ВВП	Базовые права, (индекс) <sup>3</sup>	Доверие к правительству <sup>4</sup> , % от числа опрошенных	Коррупция <sup>5</sup> , % от числа опрошенных
Япония	7,9	21,6	0,76	39,0	49,2
Франция	19,8	27,6	0,78	26,0	24,0
Германия	15,4	22,5	0,87	60,0	38,0
Южная Корея	7,6	17,6	0,73	34,0	76,8
Великобритания	23,5	23,3	0,79	42,0	54,3
США	н. д.	20,1	0,73	35,0	75,0
Все страны ОЭСР (в среднем)	21,3	23,3	0,78	41,9	55,0

Таблица 3.12

Источник:  
[OECD, 2015–2]

<sup>1</sup> Занятость в общественном секторе (2013);

<sup>2</sup> совокупная стоимость предоставления общественных услуг;

<sup>3</sup> индекс реализации базовых прав человека (0 — минимум, 1 — максимум);

<sup>4</sup> доля давших ответ «да» на вопрос о доверии национальному правительству;

<sup>5</sup> доля давших ответ «да» на вопрос о столкновении с коррупцией.

Как показывают статистические данные, базовые права человека (табл. 3.12, столбец 3), доверие к национальному правительству (столбец 4) и восприятие коррупции (столбец 5) в Японии обеспечиваются **на уровне, близком к среднему по ОЭСР**. Аналогичный вывод на основе дополнительных сведений можно сделать об эффективности образования, здравоохранения, разделения ветвей власти и перераспределения доходов [OECD, 2015–2].

Совокупная стоимость предоставления общественных услуг в Японии составляет 21,6 % ВВП против 23,3 % в среднем по ОЭСР (столбец 2). Более того, занятость в государственном и общественном секторе составляет всего 7,9 % от общего числа занятых в экономике страны против 21,3 % в странах ОЭСР (столбец 1). В этом смысле в Японии сохраняются традиции **«минималистского» правительства**, заложенные в годы быстрого экономического роста и действия восточноазиатской модели. В итоге ситуацию с эффективностью государственной деятельности в Японии можно выразить следующей фразой: **средние результаты при сравнительно низких затратах и очень низкой занятости**. Попытаемся проверить, подтверждает ли практика этот предварительный вывод.

### 3.4.1. Макроэкономическое регулирование: «Абэномика»

В декабре 2012 г. на выборах в нижнюю палату парламента одержала победу ЛДП Японии. Сформированное правительство возглавил премьер-министр С. Абэ. Через месяц новый кабинет представил программу действий, которая получила название **«Абэномика»**. Главной **целью** программы стало создание условий для устойчивого экономического роста на 2–3 % в год начиная с 2018–2020 гг. **Механизмы** реализации программы включали увеличение личного и государственного потребления, ослабление иены и стимулирование экспорта, борьбу с дефляцией и оживление частных инвестиций.

**Содержание «Абэномики»** было разделено на три части, или **«три стрелы»** (словосочетание из средневековой японской легенды), посвященные денежной, бюджетной и структурной политике соответственно. В сфере **денежной политики** предполагалось увеличение выпуска денег в обращение для удешевления иены, перелома дефляционных тенденций и запуска контролируемой годовой инфляции на уровне 2 % с 2016 г. Основой **бюджетной политики** служило расширение поддержки экономики и государственных инвестиций, но при этом не устанавливались какие-либо конкретные количественные ориентиры. **Структурная политика** включала широкий комплекс мероприятий по стимулированию инвестиций и экономического



**Рисунок 3.7**

Составлено по:  
[Официальный сайт Nomura Research Institute]

Схема экономического оздоровления  
в рамках «Абэномики»

роста — от создания специальных экономических зон до либерализации в энергетике. Основные цели и мероприятия, обозначенные в «Абэномике», отражены на рисунке 3.7.

Каждая из «трех стрел» несла с собой существенные изменения политики по сравнению с периодом 2011–2012 гг. Начало реализации «Абэномики» сопровождалось мощной пропагандистской кампанией. Первые ощутимые результаты появились уже через несколько месяцев. Благодаря всему этому программа С. Абэ оказалась в **центре внимания** японских и зарубежных экспертов, а также широких слоев общественности.

В 2013–2015 гг. «Абэномика» принесла несколько **положительных результатов**, а именно: ослабление иены, оживление экспортного сектора, подъем стоимости акций, рост прибыльности крупных компаний, активизацию въездного туризма, снижение безработицы, ускорение реформ в энергетике, налоговой сфере, трудовом законодательстве. Вслед за этим последовало улучшение политического климата и формирование стабильного правительства. Однако поставленные кабинетом С. Абэ цели предполагали дерегулирование в ряде отраслей, таких как медицина, торговля, сельское хозяйство и трудовые отношения. В каждом из этих секторов существовало

мощное лобби, отстаивающее собственные корпоративные интересы. В результате возможности правительства по реализации радикальных реформ оказались весьма ограниченными.

В сентябре 2015 г. были объявлены дополнительные меры, получившие название «Абэномика 2,0». Во второй версии программы привлекли внимание конкретные количественные цели. В частности, появилась задача обеспечить прирост ВВП на 22 %, или примерно с 500 трлн иен в 2015 г. до 600 трлн иен в 2020 г. В качестве путей ее решения было предложено увеличить число работающих женщин, а также активизировать демографическую, трудовую и социальную политику. На этом основании «Абэномика 2,0» даже получила название «женской экономики» (*womenomics*) и характеристику скорее политической, чем экономической программы [Economist, September 5, 2015]. Однако основное содержание «Абэномики», т. е. расширение денежного предложения, увеличение бюджетных расходов и осуществление структурных реформ, осталось неизменным. По-видимому, несмотря на ряд трудностей, правительству удалось сформировать обоснованную систему мер оздоровления экономики и заручиться поддержкой широких масс населения.

Тем не менее анализ текущей статистики показывает, что к середине 2016 г. **основная задача «Абэномики»** — создание условий для устойчивого роста ВВП со скоростью 2–3 % в год — **пока не была решена** (табл. 3.13). Более того, даже промежуточная цель — инфляция в пределах 2 % годовых — тоже далека от достижения.

Среди компонентов ВВП выделяется неустойчивая динамика потребления домохозяйств (нестабильность доходов населения), а также частных инвестиций (неуверенность предприятий). Бюджетные капиталовложения резко увеличились в 2013 г., но затем снова сократились. В итоге реальный ВВП Японии вырос на 1,4 % в первый год «Абэномики» (2013), остался на прежнем уровне во второй (2014) и всего на 0,6 % увеличился в третий (2015). Среди **причин столь медленного роста** следует назвать то обстоятельство, что правительству С. Абэ пришлось иметь дело с целым рядом факторов, неподвластных его влиянию. Имеется в виду кризис мировой экономики, замедление темпов роста в Китае, старение и сокращение населения страны. Далее, в разгар реализации «Абэномики» по решению предыдущего кабинета министров началось ступенчатое повышение ставки потребительского налога с 5 до 10 % от объема продаж. Первый этап повышения (до 8 %) завершился в апреле 2014 г. Несмотря на принятые стимулирующие меры, в стране началась рецессия. Второй этап (до 10 %) был отложен на полтора года и должен закончиться в апреле 2017 г. Перед повышением налога экономике необходимо «разогнать», чтобы второй этап прошел менее болезненно. Именно такая задача и встала перед правительством Японии, а 2016-й даже был назван в СМИ «решающим годом Абэномики».

Темпы роста ВВП Японии (%)<sup>1</sup>

Экономические показатели		2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
ВВП		−0,5	1,7	1,4	0,0
Частное потребление		0,3	2,3	1,7	−0,9
Частные производственные инвестиции		4,3	3,6	1,1	1,5
Общественные инвестиции		−8,2	2,7	8	0,4
Экспорт		−0,4	−0,2	1,2	8,3
Импорт		5,9	5,3	3,1	7,2
	2015 г., кварталы				2016 г.
	I	II	III	IV <sup>2</sup>	I <sup>2</sup>
ВВП	−1,0	0,7	1,8	0,7	0,1
Частное потребление	−4,1	0,1	0,4	−1	−0,4
Частные производственные инвестиции	−1,3	1,3	2,6	4,1	0,4
Общественные инвестиции	−4,1	2,1	−0,7	−5,2	−4,7
Экспорт	7,3	1,9	3,1	−0,9	−2,5
Импорт	−0,6	0,8	1,5	−0,5	−2,3

<sup>1</sup> Статистика национальных счетов, годовые и квартальные изменения в реальном выражении, с сезонной корректировкой;

<sup>2</sup> предварительные данные.

Таблица 3.13

Источник:  
[Официальный сайт администрации правительства Японии, 2016]

Начало года сложилось неудачно. В первой половине 2016 г. ряд мировых тенденций привел к удорожанию иены примерно на 10 % и падению фондовых индексов приблизительно на 20 %. Темпы роста цен также снизились вслед за удешевлением импортируемого топлива и материалов. Получается, что заметная часть достижений «Абэномики» оказалась утрачена всего за несколько дней. Добавим, что в июле 2016 г. состоялись выборы в верхнюю палату парламента, т.е. на определение экономического курса повлияли еще и текущие политические события.

В этих условиях возросла вероятность принятия властями неожиданных и необычных решений. И они не заставили себя ждать: в феврале 2016 г. Банк Японии ввел отрицательную ставку на новые депозиты коммерческих банков на его счетах. Смысл этой меры состоит в том, чтобы заставить банки понизить ставки, увеличить кредитование населения и предприятий и тем самым подстегнуть рост. Поясним, что за три года «количественного смягчения» Банк Японии влил в экономику огромные средства, но они лишь частично достигли потребителей, а в значительной мере вернулись к нему в виде депозитов. По замыслу денежных властей, часть этих средств вполне возможно перенаправить компаниям и частным лицам. Первые признаки понижения процентов по потребительским и промышленным кредитам появились в Японии уже в марте 2016 г. Тем не менее характер влияния отрицательных ставок на рост кредитования, потребления и инвестиций пока не вполне понятен.

Тот же вывод следует сделать и относительно «Абэномики» в целом. Сумеет ли макроэкономическая политика запустить механизм устойчивого развития с помощью расширения денежной массы, бюджетной поддержки и структурных реформ? Когда истечет мандат политического доверия кабинету С. Абэ? Каким будет следующий этап макроэкономического регулирования? Эти и многие другие вопросы важны **не только для Японии**, но и для целого ряда других стран, испытывающих долгосрочное падение темпов экономического роста.

### 3.4.2. Перераспределение: налоги и бюджет

Любой из перечисленных этапов современной экономической политики заслуживает подробного обсуждения. Тем не менее хотелось бы ограничить сферу рассмотрения и детально проанализировать лишь один из ключевых секторов экономики. На наш взгляд, необходимость, сложность и комплексный характер реформ, а также степень их влияния на все стороны жизни японского общества лучше всего можно проиллюстрировать на примере **общественных финансов**. Через налоги и бюджет осуществляются многие государственные функции, но в данном разделе мы остановимся лишь на одной из них, а именно на **перераспределении** экономических ресурсов. Имеется в виду перераспределение бюджетной нагрузки во времени (настоящие и будущие расходы), между субъектами экономики (производители и потребители, отрасли и предприятия, работники и работодатели) и между регионами страны.

Чаще всего под функцией перераспределения подразумевается деятельность государства по **выравниванию доходов** граждан страны через систему налогообложения и социальных трансфертов. Подобная деятельность широко осуществляется в Японии. В частности, в 2007 г. коэффициент Джини, характеризующий неравенство доходов населения, составлял 0,46 до перераспределения и 0,33 после, т. е. за счет государственной деятельности данный индикатор улучшился на 0,13. Это достаточно хорошо соответствовало средним данным для стран ОЭСР, где аналогичные показатели неравенства составляли 0,46 до и 0,31 после вмешательства государства (0,15 — «выравнивающий результат») [OECD, 2015–2]. Следовательно, в данной области перераспределения показатели эффективности для Японии примерно совпадали со средними данными по группе стран, входящих в ОЭСР.

В то же время начиная с 1990-х годов самые острые проблемы японской бюджетной системы связаны с существованием крупного дефицита и государственного долга. Это говорит о том, что значительная часть бюджетной нагрузки фактически перенесена на будущее. Рассмотрим **временной аспект перераспределения** более подробно.

Известно, что в случае превышения государственных расходов над доходами возникает **дефицит** бюджета. Дефицит финансируется за счет иностранных или внутренних займов, которые формируют государственный долг. С экономической точки зрения долг позволяет разделить потребление и оплату, т.е. **перераспределить** доходы и расходы во времени, а иногда и **между поколениями** налогоплательщиков. Это вполне оправданно, когда идет речь о создании инфраструктуры длительного пользования (в Японии для этого выпускают специальные «строительные» облигации). Однако если рост долга связан с финансированием текущих расходов, то возникает вопрос о справедливости такой политики, а также об устойчивости финансовой системы.

С этой точки зрения бюджетные проблемы Японии привлекают внимание всего мира. Причина в том, что суммарный государственный долг уже заметно превысил удвоенный ВВП страны (рис. 3.8).

Ежегодный дефицит бюджета одного только центрального правительства Японии достигает 7 % ВВП, а доля финансирования долга — пятую часть бюджетных расходов (рис. 3.9).

Значения всех трех названных показателей (долг, дефицит, доля расходов по обслуживанию долга) далеко выходят за пределы стандартов бюджетной устойчивости развитых стран. В частности, общепризнано, что бюджетная сфера страны находится в стабильном состоянии, когда ежегодный дефицит не превышает 3 % ВВП. Именно этот трехпроцентный предел использовался в качестве ориентира при объединении денежных систем стран Европейского союза и введении единой валюты. Длительное и значительное нарушение стандартов устойчивости в Японии привело к распространению среди экономистов мнения о том, что ее бюджетная сфера находится в **состоянии кризиса**.

**Проблема бюджетного дефицита** в современной экономической истории Японии возникала несколько раз.

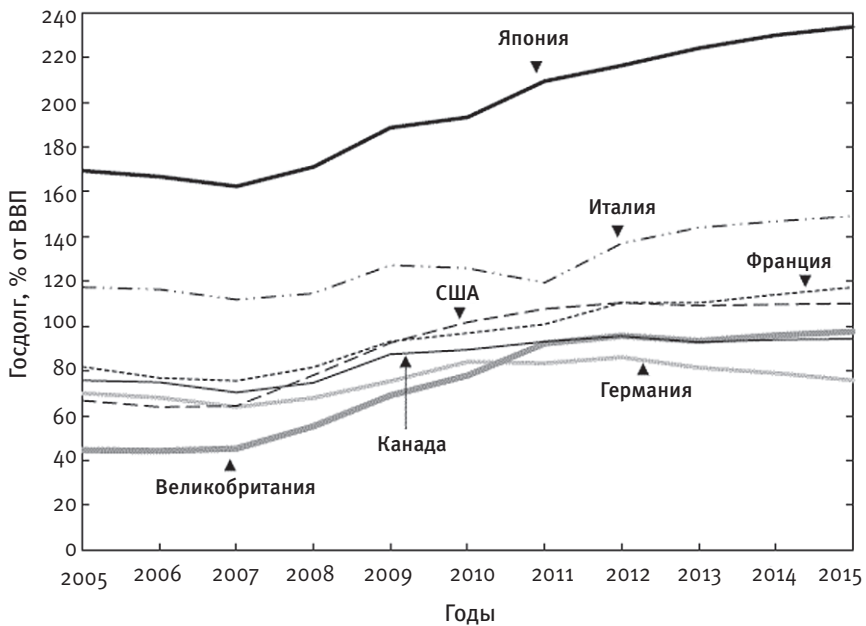
Нынешний, наиболее глубокий кризис разразился после окончания спекулятивного экономического бума в начале 1990 г. Ликвидация его последствий потребовала существенных бюджетных вливаний и резкого увеличения расходов. Одновременно в годы начавшейся депрессии не менее резко упали доходы бюджетов всех уровней власти. Возникшее превышение расходов над доходами достигло максимального уровня в 7,5 % ВВП к середине 2000-х годов. После этого были приняты меры бюджетной экономии, но они позволили сократить дефицит всего на 0,5 %. Многочисленные попытки начать решение бюджетных проблем долгое время успеха не приносили. В результате бюджетно-финансовая сфера превратилась в болевую точку экономики Японии.

Сложное положение в бюджетной сфере можно пояснить на **простом примере**. Попробуем выразить пропорции японского бюджета в виде



Рисунок 3.8

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]



Государственный долг правительства Японии  
и некоторых развитых стран мира

месячных доходов и расходов семьи. Пересчитаем цифры в долларах США по курсу 1 доллар за 100 иен. В этом случае получается следующая картина. Доходы в месяц — 4700 долларов, перевод на содержание родителей — 1200 (в госбюжете эту роль играет трансферт региональным и местным органам власти), выплаты по полученным кредитам — 1500, остаток — 2000 долларов (4700–1200–1500). При этом другие расходы достигают 3700 долларов, а значит, ежемесячный дефицит равен 1700 долларов (2000–3700). Кроме того, долги семьи составляют 520 тысяч долларов. В таком виде ситуация в финансах Японии выглядит очень напряженной. Интересно, что этот пример взят из брошюры, подготовленной правлением Союза потребительских кооперативов Японии для раздачи десятилетним детям и родителям во время благотворительного концерта. По-видимому, считается, что, начиная с младшего школьного возраста, необходимо готовить молодое поколение к жизни в условиях экономии, а также к предстоящей выплате госдолга Японии, который превышает 8 млн иен (около 80 тыс. долларов) в расчете на душу населения.

Похоже, что в современной Японии усиливаются сомнения относительно справедливости подобного переноса бюджетной нагрузки на будущие поколения. В связи с этим многое делается для улучшения политической системы с целью учета мнения молодежи. Так, например, с 2015 г.

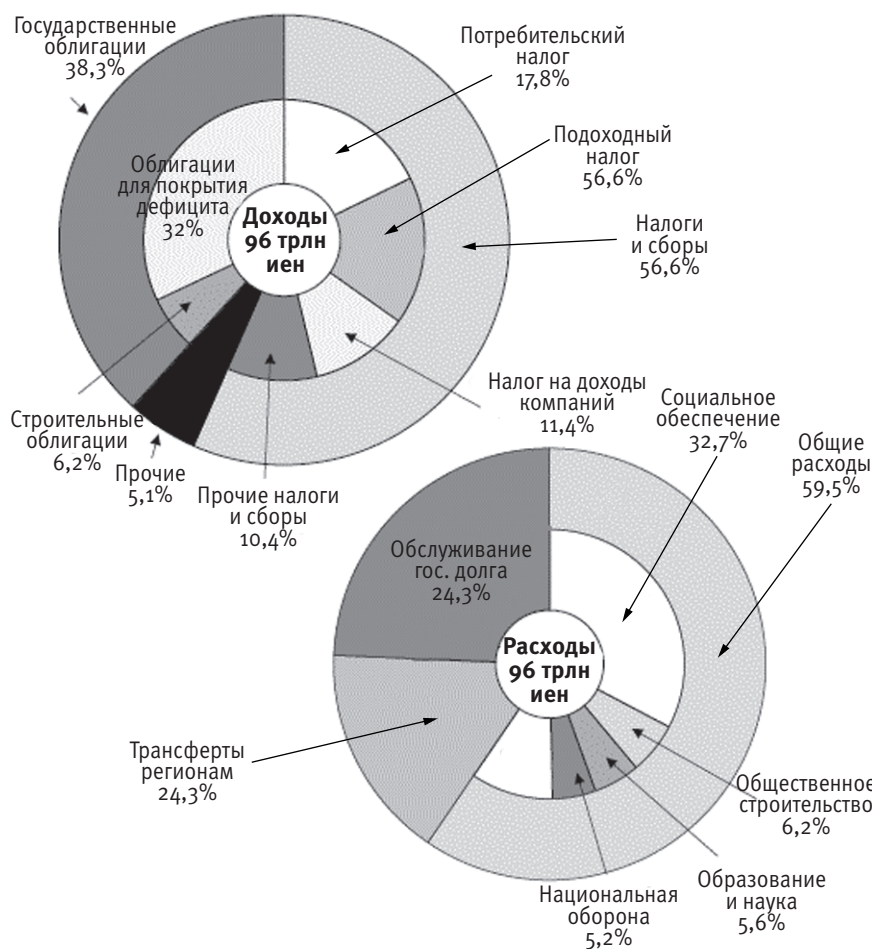


Рисунок 3.9

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]

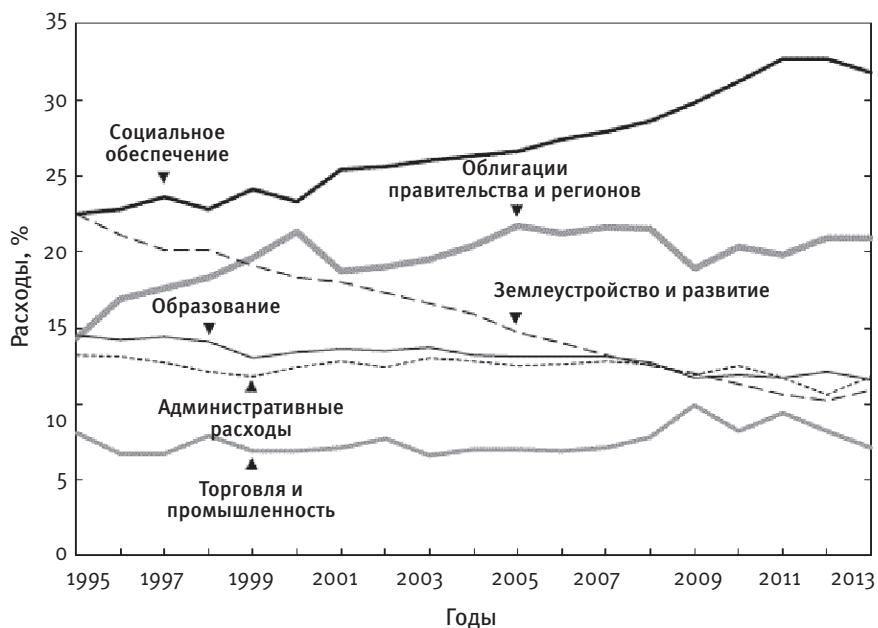
### Структура доходов и расходов бюджета центрального правительства Японии (2015 финансовый год)

возрастной ценз для участия в голосовании снижен с 20 до 18 лет, а с 2020 г. намечено устранить разницу в количестве жителей в избирательных округах. И всё же частными политическими шагами проблему не решить. Необходимы эффективные экономические меры.

Разумеется, Япония далеко не первой столкнулась с проблемой бюджетного долга и дефицита. Методы решения подобных проблем хорошо известны и много раз успешно применялись в мировой практике — это сокращение расходов, повышение налогов, увеличение инфляции. Первым следует **сокращение бюджетных расходов**. Между тем некоторые характеристики японского общества усложняют применение этой меры.

Рисунок 3.10

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]



Динамика структуры расходов бюджета  
расширенного правительства Японии

Политическая система Японии достаточно быстро транслирует мнение избирателей на уровень парламента, префектурального или муниципального собрания, отвечающих за формирование бюджетов. Причем, как и в большинстве других стран, на выборах активнее всего голосуют именно люди старшего возраста. Это неизбежно придает бюджетной политике черты консервативности и стремления избежать радикальных мер.

Далее, **структура расходов** и функции бюджетов включают финансирование многих затрат по социальному обеспечению престарелых, а также покрытию дефицитов некоторых видов пенсионной и медицинской страховой системы (в Японии их несколько). Мы уже отмечали, что в Японии самые высокие в мире скорость старения населения и доля граждан в возрасте свыше 65 лет. Соответственно, в структуре бюджетных расходов наибольшую и быстрее всего растущую часть составляют затраты на **социальное обеспечение** (рис. 3.10).

Можно представить себе, насколько трудно сократить социальные расходы в такой ситуации. Сокращению их препятствуют также сложившийся в Японии механизм бюджетной поддержки регионов, необходимость общественных вложений в развитие науки и технологий, значительные расходы на обновление стареющей инфраструктуры и многое другое. Всё это позволяет утверждать, что **резкое урезание бюджетных расходов** для

### Основные виды налогов в странах ОЭСР (2013)

Страны	Налоги					
	На доходы/ прибыль	На социальное обеспечение	На фонд зарплаты	На собствен- ность	На товары и услуги	Другие
	Доля от ВВП, %					
Япония	9,8	12,4	0,0	2,7	5,3	0,1
Франция	10,9	16,7	1,6	3,8	10,8	1,1
Германия	11,3	13,9	0,0	0,9	10,2	0,0
Южная Корея	7,1	6,4	0,1	2,5	7,5	0,7
Великобритания	11,7	6,2	0,0	4,0	10,8	0,0
США	12,0	6,1	0,0	2,9	4,4	0,0
Страны ОЭСР (в среднем)	11,5	9,1	0,4	1,9	11,0	0,2
	Доля от общего налогообложения, %					
Япония	32,5	40,9	0,0	8,8	17,6	0,3
Франция	24,2	37,2	3,5	8,4	24,1	2,4
Германия	31,0	38,1	0,0	2,5	28,0	0,0
Южная Корея	29,3	26,4	0,3	10,3	30,7	3,0
Великобритания	35,4	18,8	0,0	12,3	32,9	0,0
США	47,2	24,2	0,0	11,3	17,4	0,0
Страны ОЭСР (в среднем)	33,7	26,1	1,1	5,6	32,7	0,6

Таблица 3.14

Источник:  
[OECD, 2015,  
р. 89]

Японии **неприемлемо** ни по политическим, ни по экономическим, ни по гуманитарным причинам.

Вторым очевидным методом решения бюджетных проблем является **повышение доходов**, и прежде всего **налоговых поступлений**. На первый взгляд это вполне осуществимая мера, поскольку отношение собираемых налогов к ВВП в Японии намного ниже, чем в большинстве развитых стран. Так, например, в 2013 г. совокупные налоговые поступления с учетом социального обеспечения составили в Японии 30,3 % ВВП против 34,2 % в среднем по странам ОЭСР, а без учета социальных выплат — 17,9 % против 25,1 % [OECD, 2015, р. 8]. Сравнительные характеристики структуры налогообложения в Японии и основных развитых странах приведены в таблице 3.14.

Заметно, что в Японии наибольшие доли (12,4 % ВВП, или 40,9 % от общего поступления налогов) приходятся на социальные выплаты, хотя они, строго говоря, не являются налогами в японском понимании и не попадают в бюджетную систему страны. Напротив, доли налогов на товары и услуги в Японии (5,3 % и 17,6 % соответственно) примерно вдвое ниже

### Налогообложение корпоративных доходов (%)

Вид налога	Налогооблагаемые суммы дохода, млн иен		
	До 4	От 4 до 8	Более 8
Корпоративный	15,00	15,00	25,50
Местный корпоративный	0,66	0,66	1,12
Местный на иностранные предприятия			
префектуральный	0,48	0,48	0,81
муниципальный	1,45	1,45	2,47
Налог на предприятия	3,40	5,10	6,70
Специальный местный корпоративный	1,46	2,20	2,89
Общая ставка	22,45	24,89	39,49
Эффективная ставка	21,42	23,20	36,05

Таблица 3.15

Источник:  
JETRO, 2015,  
р. 35]

средних по ОЭСР (11,0 % и 32,7 %). Доли налогов на доходы и прибыль (9,8 % и 32,5 % соответственно) на первый взгляд близки к средним по ОЭСР (11,5 % и 33,7 %). Однако ставки прямого налогообложения в Японии достаточно высоки. Например, средняя эффективная ставка налога на **доходы предприятий**, фактически применяемая для большинства плательщиков, превышает 33 % против 23 % в Южной Корее [KPMG, 2016].

Такой уровень ставок подрывает национальную конкурентоспособность и является одной из причин переноса за рубеж многих видов деятельности. Налоги на доходы предприятий подразделяются на несколько видов, взимаются национальными и региональными органами, а также имеют различные ставки в зависимости от облагаемых сумм (табл. 3.15). В отношении данных налогов начиная с 2015 г. осуществляется программа уменьшения средних эффективных ставок до уровня **ниже 30 %**.

Кроме налогов на корпоративные доходы, предприятия в Японии уплачивают налог на имущество (1,4 %), на недвижимость в черте города (0,3 %), а в Токио и Осаке — на крупные офисные помещения. За редким исключением, выплата этих налогов не создает особенных финансовых проблем. А вот взносы на различные виды социального **страхования и пенсионного обеспечения** с формальной точки зрения в налоговую систему не входят, но в реальности существенно увеличивают нагрузку на бизнес по оплате труда. Взносы по страхованию от несчастных случаев на производстве составляют от 0,25 % до 8,8 % текущей зарплаты и бонусов, изменяются в зависимости от отрасли и уплачиваются работодателем. Ставки страхования от потери занятости установлены на уровне 0,85 % указанных выплат для работодателя и 0,5 % для работника; медицинское страхование — около 10 % и варьируется по регионам (разделение расходов между работодателем и работником зависит от отрасли, компании, типа занятости и страхова-

ния); пенсионные взносы составляют 17,8 % и делятся поровну [JETRO, 2015, p. 66–70].

В Японии существуют национальный и местный налоги **на доходы физических лиц**. Они взимаются разными органами, в разные сроки и по различающимся ставкам. Местный налог в размере 4 % от налогооблагаемой суммы уплачивается в случае проживания в пределах данного региона более одного года. Национальный налог взимается согласно прогрессивной шкале в пределах от 5 % до 45 % налогооблагаемой суммы. Шкала ставок и доходов имеет следующий вид: 5 % с суммы до 1,95 млн иен; 10 % с 1,95 млн — 3,3 млн иен; 20 % с 3,3 млн — 6,95 млн иен; далее следуют еще четыре ступени, а с суммы более 40 млн иен уплачивается 45 % [JETRO, 2015, p. 46].

**Наибольшее число домохозяйств платит подоходный налог по ставке 10 % с сумм в пределах 19,5 тыс. — 33 тыс. долларов в год** (из расчета 100 иен за 1 доллар). В 2013–2037 гг. взимается специальный налог в размере 2,1 % от всех налоговых поступлений (указанные 10 %) на восстановление пострадавших от цунами районов, т. е. итоговая ставка составляет 10,21 %. Важно подчеркнуть, что ставка налога применяется не ко всему доходу, а к **налогооблагаемой базе**. Из общего дохода вычитаются расходы на содержание иждивенцев и социальное страхование, предоставляются временные скидки на приобретение жилья, оплату образования и т. п. Кроме того, из части дохода, полученного в результате индивидуальной деятельности (например, гонорар за статью для профессора университета), можно вычесть необходимые затраты (на редактирование текста, сбор материала, канцелярские расходы и др.). Компания или организация, выплатившая гонорар, сделает налоговый вычет по средней ставке (10 %), но в конце года можно заявить о расходах, провести перерасчет и вернуть себе излишне выплаченные суммы налога. Отметим, что льготы и вычеты из налогооблагаемых сумм являются в Японии самой популярной мерой налоговой политики.

Несмотря на высокие прямые налоги, в Японии относительно **невелики налоги косвенные**, такие как **акцизы или налоги с оборота**. Данные виды налогообложения затрагивают всех участников экономической деятельности, независимо от получаемых доходов. Именно поэтому можно сказать, что в целом, без учета социальных взносов, уровень налоговых изъятий ( % от ВВП) в Японии относительно низок по сравнению с другими странами. Важную роль в системе налоговых доходов большинства стран играют налоги с оборота, которые принимают форму налогов с продаж или налогов на добавленную стоимость. Этот вид налоговых поступлений довольно просто взимать, он автоматически растет вместе с инфляцией и не испытывает резких конъюнктурных колебаний. Неудивительно, что в странах ОЭСР средняя ставка таких налогов составляет 17 %.

В Японии до 1993 г. **налога с продаж** вообще не было, затем его ввели на уровне 3 %, но даже эта относительно небольшая величина стала

причиной серьезных экономических и политических потрясений. Налог был отменен и появился вновь в виде 5 %-го обложения только в 2006 г. Через 6 лет было принято нелегкое решение о ступенчатом повышении ставки до 10 %. Этому предшествовали бурная общественная дискуссия, острая политическая борьба и активные меры по экономическому стимулированию (см. подраздел 3.4.1). В апреле 2014 г. налог был повышен до 8 %, а с апреля 2017 г. планируется его повышение до 10 %. В принципе, все бюджетные проблемы Японии можно решить, если увеличить ставку сразу до 22–24 %. Однако последствия для уровня жизни, динамики экономики и национальной конкурентоспособности нельзя предсказать даже для значительно меньшего повышения. Так что путь наращивания налоговых поступлений можно считать одновременно и самым простым, и самым опасным в нынешней крайне нестабильной ситуации.

**Третий способ** решения проблем бюджетной сферы, и прежде всего бюджетного дефицита, заключается в запуске механизма **инфляции**. Ежегодный рост цен при грамотно сформированной налоговой системе обеспечивает автоматический прирост доходов. Сокращение расходов в условиях роста цен также намного легче осуществить: его можно замаскировать под более медленное их повышение по сравнению с индексом инфляции. Однако самым важным является то, что инфляция ведет к обесценению накопленного долга. Об этом говорит элементарный статистический расчет по формуле включенных процентов: пятипроцентный рост цен за семь лет способен снизить реальную стоимость накопленного долга примерно наполовину. Разумеется, за долг необходимо выплачивать проценты. И эти проценты в условиях инфляции также будут повышаться, т. е. увеличится стоимость обслуживания долга. Кроме того, чрезмерно высокая инфляция сама по себе может стать проблемой. Тем не менее общепризнано, что рост цен на уровне около 5 % в год не является препятствием для развития экономики.

Однако, как отмечалось выше, в Японии на протяжении длительного времени происходит нечто совершенно иное, а именно систематическое падение цен, или **дефляция**. С 2012 г. Банк Японии начал политику «**таргетирования**» (установления целевого значения) **инфляции**. Первоначально целевой уровень составлял 1 %, затем — 2 % в год. В 2013 г. эти ожидания частично оправдались. Однако в начале 2016 г. дефляция вернулась снова. Появились заявления, что достижение целевых показателей роста цен может потребовать нескольких лет. Причем точные сроки будут зависеть и от факторов внутренней политики, и от международной конъюнктуры, и от динамики цен на товары японского импорта, прежде всего на энергоносители.

Итак, для решения бюджетных проблем Японии придется применять **полный комплекс мер**, таких как сокращение расходов, повышение налогов,



запуск инфляционного механизма и многих других. Однако в настоящее время их использование наталкивается на серьезные препятствия в виде старения населения, неустойчивости темпов роста, длительного падения цен. В ходе борьбы с этими явлениями экономика попала в «ловушку ликвидности» и «дефляционную спираль». Выйти из них планировалось путем увеличения денежной массы, но в 2013–2016 гг. это не принесло заметных результатов. Следовательно, **простого решения бюджетных проблем не существует**. Дефицит и долг представляют собой очень сложные проблемы, которые долгие годы будут сдерживать экономическое развитие страны. По самым оптимистичным прогнозам устранение даже первичного дефицита госбюджета (балансирование доходов и расходов без затрат по обслуживанию долга) возможно не ранее 2020 г.

И всё же **ситуация далека от катастрофической**. Прежде всего держателями основной части долга (более 90 %) являются японские юридические и физические лица, которые доверяют правительству и с которыми, если возникнет острая нужда, всегда можно договориться о пролонгировании выплат или о снижении процентов по облигациям. В Японии сравнительно невысоки ставки косвенных налогов, а значит, имеется пространство для их повышения. Следовательно, несмотря на все существующие проблемы и трудности, у страны достаточно возможностей для преодоления даже таких сложных препятствий.

Повторим еще раз: **бюджетный дефицит и огромный накопленный долг** — это всего лишь **одна группа** стоящих перед современной Японией **проблем**. Мы подробно остановились на бюджетном секторе, поскольку в его развитии тесно переплетаются практически все государственные функции, а также большинство социальных, политических и экономических тенденций развития страны. Кроме дефицита и долга, на экономику Японии серьезное влияние оказывают падение рождаемости, сокращение и старение населения, зависимость от мировой конъюнктуры, колебания курса иены, возможность «валютных войн», снижение конкурентоспособности экспорта, продолжающаяся дефляция, растущее экономическое неравенство, территориальные споры с соседними странами и многое другое.

Вместе с тем подавляющее большинство из **127 млн жителей** Японии являются здоровыми, образованными, трудолюбивыми, ответственными и хорошо обеспеченными членами общества. В Японии созданы одни из лучших в мире транспортная и социальная **инфраструктуры**. Система государственных и общественных **институтов** эффективно содействует развитию бизнеса. И наконец, гигантский **экспортный сектор** страны основывается на передовых технологиях и современной материальной базе. Всё это говорит о том, что **потенциал Японии достаточно высок** для преодоления всех стоящих перед ней проблем и стабилизации экономической динамики.

### 3.4.3. Предоставление общественных услуг: образование

Одной из важнейших функций государства является предоставление **общественных услуг** (благ), таких как образование, здравоохранение, общественный порядок, оборона и т. п. Существует несколько видов общественных услуг. Обороной страны и охраной общественного порядка занимается только государство, а результатами этого пользуются все жители без исключения. На языке экономической теории подобные виды деятельности характеризуются как «неконкурентные» и «неисключаемые» и поэтому называются «чистыми» общественными услугами. В здравоохранении и образовании тоже есть признаки предоставления их всем желающим за счет государства (например, прививки или обучение в средней школе), но наряду с ними присутствуют еще и элементы индивидуального потребления и конкурентного отбора. Такие виды услуг называются «смешанными» [Rosen, Gayer, 2009]. В японском здравоохранении и образовании сложилась очень своеобразная система разделения труда между общественным и частным секторами. В результате появилась возможность предоставлять **качественные услуги** за счет сравнительно **небольших затрат**. Попытаемся проследить, как удалось это сделать, на примере университетского образования Японии.

В начале 1990-х годов **университеты Японии** столкнулись с изменением национальной и международной среды образовательного процесса. В частности, под влиянием демографического спада уменьшилось количество потенциальных студентов. Неустойчивая экономическая динамика и тяжелое состояние бюджетов привели к сокращению доступных финансовых ресурсов. Наряду с этим на фоне глобализации общественной жизни повысились требования к качеству образования. В ходе широкой дискуссии были определены направления и механизмы необходимых реформ, началось их осуществление на практике. Высшее образование Японии вступило в эпоху перемен и приобрело **переходный характер** [Белов, 2014]. За прошедшие 20 лет университеты страны серьезно изменились. Попытаемся проанализировать последствия демографического, экономического и глобализационного перехода для системы высшего образования Японии и обобщить накопленный опыт.

**Национальную систему образования** можно характеризовать как совокупность институтов, занятых поиском приемлемого компромисса между возможностями получения образования, уровнем затрат на него и его качеством. Три данные оси, образно говоря, определяют широту, высоту и глубину «образовательного здания», в стенах которого каждая страна вводит в отделку элементы собственного стиля. С известной долей упрощения координаты систем высшего образования можно описать несколькими конкретными показателями (табл. 3.16).

**Три характеристики стран  
с развитыми системами высшего образования**

Характеристики	Страны					
	Япония	Россия	Корея	Франция	США	ОЭСР <sup>1</sup>
<b>Возрастной интервал</b>	<b>Охват населения с высшим образованием в указанной возрастной когорте (2014), %</b>					
От 25 до 34 лет	28	54	45	32	44	33
От 25 до 64 лет	37	58	68	44	46	41
<b>Уровни образования</b>	<b>Совокупные расходы на образование (2012), % от ВВП</b>					
Все уровни,	5,0	4,0	6,7	5,3	6,4	5,3
в том числе третичное	1,5	1,4	2,3	1,4	2,8	1,5
<b>Рейтинг</b>	<b>Качество образования на вторичном и третичном уровнях</b>					
Баллы PISA <sup>2</sup>	538	475	536	505	498	496
Университеты в top-500 <sup>3</sup>	18	2	12	22	146	436

<sup>1</sup> В среднем по странам ОЭСР;

<sup>2</sup> количество баллов, набранных 15-летними школьниками в испытаниях на восприятие печатного текста (reading) по программе PISA (2012);

<sup>3</sup> количество университетов в top-500 «шанхайского» рейтинга ARWU-2013.

**Таблица 3.16**

Источник:  
[OECD, 2015–1;  
Academic  
Ranking  
of World  
Universities  
2015]

Анализ таблицы показывает, что высшее образование в Японии охватывает широкие массы населения, предоставляется на высоком международном уровне, причем за счет умеренных расходов. **Привлекательное соотношение цены и качества** является наиболее сильной стороной японской системы.

Одна из причин этого заключается в существовании в высшем образовании Японии **крупного частного сектора**. Это проявляется прежде всего в структуре университетов и в комбинации источников финансирования. В настоящее время университеты Японии включают в себя несколько типов организаций, которые по форме собственности делятся на государственные, общественные (региональные) и частные. В количественном отношении доминируют частные университеты (табл. 3.17).

Однако качественные оценки говорят о том, что **роль безусловных лидеров принадлежит государственным учебным заведениям**. Это заключение основано на большом количестве регулярно публикуемых рейтингов, которые освещают все стороны университетской жизни. Практически по всем качественным показателям наверху пирамиды находятся государственные, и прежде всего бывшие императорские, университеты Токио, Киото, Тохоку, Осаки, Кюсю, Хоккайдо, Нагои. Они финансируются государством на 90 % и традиционно специализируются на естественно-научном

### Количественные характеристики университетов Японии (2011)

Таблица 3.17

Источник:  
[Министерство  
образования,  
культуры,  
спорта, науки  
и технологий  
Японии, 2012]

Организации и их контингент	Всего		Государ- ственные		Общественные		Частные	
	Число	Доля, %	Число	Доля, %	Число	Доля, %	Число	Доля, %
Кол-во организаций	780	100,0	86	11,0	95	12,1	599	76,9
Кол-во работников <sup>1</sup>	76 091	100,0	23 948	31,4	3711	4,1	48 432	64,5
Кол-во учащихся, в том числе:	2 842 167	100,0	608 718	21,4	140 965	4,9	2 092 504	73,7
студентов	2 569 716	100,0	450 854	17,5	124 502	4,8	1 994 380	77,7
аспирантов	272 451	100,0	157 864	57,9	16 463	6,0	98 124	36,1

<sup>1</sup> 2009 (Институт исследований высшего образования Токай, *Дайгаку о каэру* («Изменяя университеты»), с. 97).

образовании и фундаментальных исследованиях, а также готовят кадры для государственных учреждений.

**Общественные (региональные) университеты** занимают промежуточное положение. Доля бюджетных субсидий в их доходах составляет около 70 %. Основной функцией общественных университетов можно считать деятельность по социальному развитию территорий. В группе **частных университетов** два заведения — Васэда и Кейо — имеют научно-исследовательскую базу мирового класса, а среди большинства других отмечаются серьезные различия по объему, уровню и направлениям проводимых исследований. Бюджетное субсидирование частных университетов относительно невелико (10 % доходов), однако именно эти учебные заведения выполняют основной объем преподавательской работы. Сложившаяся иерархия и специализация является общепризнанной, устойчивой и вряд ли изменится в обозримом будущем.

В финансировании высшего образования в Японии традиционно преобладают **частные источники** (табл. 3.18).

В странах ОЭСР общественные источники несут основную нагрузку по финансированию университетского образования, хотя в последние годы прослеживается тенденция переноса части расходов на частный уровень. Так, с 2000 по 2010 г. доля общественных фондов в среднем по ОЭСР сократилась с 77,4 % до 68,4 %. В Японии же, как и во многих других странах Восточной Азии, существует традиция поддержки образования вообще и университетского в частности за счет **семейных бюджетов**. Частные средства в 2010 г. покрывали 65,6 % расходов на третичное образование

## Финансирование высшего образования

Уровень образования	Япония	Россия	Ю. Корея	Франция	США	ОЭСР <sup>1</sup>
<b>Расходы на образование (2012), % от ВВП</b>						
Все уровни образования	5,0	4 <sup>2</sup>	6,7	5,3	6,4	5,3
Третичное образование, в том числе	1,5	1,4 <sup>2</sup>	2,3	1,4	2,8	1,5
колледжи	0,2	0,2 <sup>2</sup>	0,3	0,3	н. д.	0,2
университеты	1,3	1,2 <sup>2</sup>	2,1	1,1	н. д.	1,4
<b>Доля расходов на образование в бюджетах всех уровней (2012), %</b>						
Все уровни образования	8,8	н. д.	14,5	8,8	11,6	11,6
Третичное	1,8	н. д.	2,6	2,2	3,5	3,0
<b>Расходы на образование по источникам финансирования (2012), % от ВВП</b>						
Все уровни образования:						
общественные источники	3,5	3,4	4,7	4,9	4,7	4,7
частные источники	1,5	0,6	2,0	0,4	1,7	0,7
Третичное образование:						
общественные источники	0,5	0,9	0,8	1,3	1,4	1,2
частные источники	1,0	0,5	1,5	0,1	1,4	0,4

<sup>1</sup> В среднем по странам ОЭСР;

<sup>2</sup> только общественные расходы.

**Таблица 3.18**

Источник:  
[OECD, 2015–1]

(51,5 % — семейные средства, 14,1 % — частные организации). Более высокая доля частного финансирования наблюдалась только в Южной Корее (72,7 %). Однако если в там за последние 10 лет общественные бюджеты увеличили финансирование университетского образования, то в Японии наблюдалась противоположная тенденция: в 2000–2010 гг. удельный вес общественных средств сократился с 27,3 % до 23,3 %, а нагрузка на частных лиц и частные организации соответственно возросла.

**Все виды** вступительных экзаменов и университетского обучения в Японии являются **платными**. Правительство устанавливает ориентировочную плату для государственных университетов, которые имеют возможность повысить или понизить ее в пределах 20 %. Эти цифры являются ориентиром для общественных университетов, а вот частные устанавливают плату самостоятельно. В 2010 г. средняя плата за год обучения в государственных и общественных университетах Японии составляла 535,8 тыс. иен (около 5,7 тыс. долларов), а в частных — 817,9 тыс. иен (около 8,4 тыс. долларов) плюс вступительный взнос в первый год обучения. Примерно 30 % японских студентов получают беспроцентные или низкопроцентные кредиты на обучение, 1–2 % — невозвратные гранты. Кроме того, университеты используют

скидки или освобождения от платы на семестр или на год для поощрения выдающихся студентов, но эта практика носит единичный характер. Плата вносится два раза в год, опоздание с оплатой на 5–6 месяцев влечет за собой отчисление студента.

Как сказано выше, дизайн национальной системы образования предполагает достижение приемлемого компромисса между шириной охвата, величиной затрат и качеством. **Государственное финансирование** университетов в Японии **сокращается**, но при этом заметно стремление общества если не расширить, то хотя бы сохранить достигнутые возможности университетского обучения. Это задача решается преимущественно **за счет расширения и реструктуризации в частном секторе**.

Что касается качества образования, то государство направляет свои ресурсы на повышение его в небольшом числе избранных университетов, а в отношении основной массы частных заведений отказывается одновременно и от жесткого регулирования, и от широкой поддержки. Сопоставление качества и затрат, а также решение о целесообразности обучения в том или ином частном университете отдается на усмотрение потребителя. **Роль государства** в значительной мере сводится к раскрытию университетских данных для составления многочисленных рейтингов, т. е. к устранению асимметричности информации. Это означает, что после многолетнего развития рынок образовательных услуг Японии вступает в **период зрелости**, когда предложение формируют сотни разнообразных игроков, потребители имеют возможность рационального выбора, а механизмы конкуренции начинают уравнивать качество и цены. В том случае, если Россия или любая другая страна с переходной экономикой решит сократить государственное и расширить частное предоставление услуг высшего образования, японский опыт формирования рыночных механизмов может оказаться весьма полезным.

Существенным элементом политики Японии в области университетского образования является **концентрация государственных средств** в небольшом числе избранных учебных заведений для повышения его качества и превращения их в глобальных лидеров. Однако при сокращении общих объемов финансирования это ведет скорее к **усилению дифференциации**, чем к повышению среднего уровня образования в стране. По-видимому, подвижность кадров и межуниверситетская кооперация в Японии слишком слабы, и лидеры не подтягивают к себе аутсайдеров, а уходят от них в непреодолимый отрыв. Такую ситуацию вполне можно считать провалом рынка, требующим интервенции государства. Японский опыт в этой области подчеркивает важность вертикальных университетских связей, а также необходимость оценки результатов реформ не только по передовым достижениям, но и по средним показателям национальной образовательной системы [Белов, Золотов, 2014].

**Качество образования** представляет собой чрезвычайно сложное понятие, связанное со многими сторонами общественной жизни, да к тому же не имеющее общепризнанной системы оценок. Сложную динамику качества университетского образования Японии в последние три года отражает рейтинг *Times Higher Education (THE)*. С 2010–2011 по 2013–2014 гг. среди 200 лучших университетов мира присутствовало пять японских. Наиболее престижные университеты Токио и Киото за этот период поднялись с 26-го до 23-го и с 57-го до 52-го места соответственно. Однако позиции трех других университетов (Токийского технологического, Осаки и Тохоку) заметно ухудшились, что привело к снижению среднего ранга японских учебных заведений с 89 до 99. Эти результаты иллюстрируют тезис о неоднозначности итогов проводимых реформ и необходимости серьезной работы в будущем. Логично предположить, что любые нововведения в этой области, тем более относящиеся к сокращению направляемых в данную сферу общественных ресурсов, должны иметь эволюционный характер и развитую систему обратной связи. **Постепенность, открытость, коррекция негативных последствий** — всё это в значительной степени присутствует в Японии и может послужить важным уроком в ходе перестройки высшего образования в России и других переходных странах.

Пример Японии подтверждает, что объемы затрат, качество университетского образования и широта доступа к нему тесно взаимосвязаны между собой. Сокращение государственного финансирования и реформы 1990–2000-х годов привели к расширению предложения в частном секторе образовательных услуг, но это сопровождалось **усилением дифференциации** японских университетов. Поиски оптимального компромисса между стоимостными, качественными и социальными характеристиками образовательного процесса будут продолжаться много лет, на протяжении которых **система высшего образования Японии** сохранит присущий ей **переходный характер**.

### 3.4.4. Формирование институтов рынка: энергетика

Одной из задач государства является **создание инфраструктуры, в том числе энергетической** — электростанций, ЛЭП, трубопроводов, хранилищ газа и т. д. Однако в энергетике и энергетической политике можно найти признаки осуществления не только инфраструктурной, но и других важнейших государственных функций, а именно: макроэкономического регулирования (определение тарифов), перераспределения доходов (различные тарифы для граждан и для компаний), устранения монополий (либерализация рынка) и регионального развития (территориальное распределение энергетических объектов). Кроме того, в области энергетики постоянно



приходится сталкиваться с выбором между экономикой и экологией, государством и рынком, монополией и конкуренцией. Это еще более усложняет исследование энергетических проблем.

**Энергетика** имеет особое значение для **Японии**. Действительно, страна на 90 % зависит от импорта энергоносителей. После катастрофического цунами и атомной аварии в Фукусиме в марте 2011 г. Япония пережила настоящий энергетический шок. И наконец, в Японии существует зрелое гражданское общество, которое заставляет учитывать мнение меньшинства в принятии решений о повторном запуске атомных станций, строительстве хранилищ ядерных отходов, планировании выбросов CO<sub>2</sub> и т. д.

Все это говорит о том, что **при анализе энергетики** необходимо ограничить сферу исследования, широко применять международные сравнения и использовать практические примеры для иллюстрации теоретических положений. Именно так мы и собираемся поступить. Разделим наше рассмотрение энергетики Японии на три части: **во-первых**, сравним Японию с другими странами; **во-вторых**, расскажем о направлениях энергетической политики до 2030 г.; **в-третьих**, проанализируем направления сотрудничества Японии с бывшими республиками СССР, сделав упор на Россию (подробнее см. раздел 7.3).

Результаты **международных сравнений** в области энергетики можно выразить одной фразой: для Японии характерен «**европейский уровень**» производства и потребления энергии, а также выбросов CO<sub>2</sub>, но при этом страна значительно отстает от европейских и мировых лидеров по энергетической эффективности. Уровень производства и потребления энергии в Японии иллюстрируют данные таблицы 3.19.

Хорошо заметно, что по **производству и использованию** первичной энергии (т. е. энергии, используемой на все возможные цели — в качестве топлива для автомобилей и других видов транспорта, для отопления зданий, выработки электричества и т. д.) **Япония** находится в одной группе с **Германией и Францией**. Величина выбросов CO<sub>2</sub> на душу населения также примерно соответствует показателям этих стран (табл. 3.20). Цены на керосин для отопления домов и электроэнергию для частных потребителей находятся на уровне немецких и британских [IEA, 2015].

В то же время **показатели энергетической эффективности в Японии существенно отстают от европейских**. Казалось бы, высокотехнологичная страна, лишенная запасов энергоносителей и расположенная вдали от мировых центров их производства, должна быть чемпионом в деле сбережения энергии. Да и многие японские изделия, особенно электротовары и автомобили, известны своей экономичностью. Тем не менее когда речь заходит о комплексной оценке характеристик транспорта, зданий, промышленности, а также национальных усилий в области энергоэффективности, то оказывается, что Япония находится по этому показателю на шестом месте

**Производство и использование  
первичной энергии (2011)**

Страны	Производство в нефтяном эквиваленте		Использование, %		
	Всего, тыс. т	На душу населения, кг	Ископаемое топливо	Альтернативные источники	Прирост в 1990–2011 гг.
Япония	51,7	3610	89,6	8,1	0,4
Франция	136,1	3869	48,6	47,7	0,7
Германия	124,2	3811	79,8	11,8	–0,3
Южная Корея	47,0	5232	82,8	15,7	4,5
Великобритания	129,5	2973	85,8	10,6	–0,3
США	1784,8	7032	83,7	12,0	0,8
Бразилия	249,2	1371	54,6	15,4	3,1
Китай	2432,5	2029	88,3	3,8	5,8
Индия	540,9	614	72,3	3,0	4,0
Россия	1314,9	5113	91,0	8,2	–0,6
ЮАР	162,6	2741	87,2	2,7	2,4
Казахстан	160,1	4717	98,9	0,9	0,3
Кыргызстан	1,6	562	68,4	39,3	–3,0
Украина	85,5	2766	79,6	19,5	–2,7
Узбекистан	57,3	1628	98,2	1,8	0,2
Все страны мира	13 157,5	1890	81,2	8,7	2,0
Страны с низкими доходами <sup>1</sup>	271,6	359	29,6	4,4	2,2
Страны со средними доходами <sup>2</sup>	6682,3	1280	81,4	4,9	3,7
Страны с высокими доходами <sup>3</sup>	6255,2	4877	82,8	12,5	0,9

<sup>1</sup> ВНД /душу ≤ 1025 долл.;

<sup>2</sup> ВНД/душу — 1026–12 475 долл.;

<sup>3</sup> ВНД/душу ≥ 12 476 долл.

**Таблица 3.19**

Источник:  
[World  
Development  
Indicators, The  
World Bank,  
2014]

из 16 крупнейших стран, пропуская вперед Германию, Италию, Францию и даже Китай (табл. 3.21). Мало того, в 2012 г. Япония занимала в соответствующем рейтинге более высокое, четвертое, место, но несколько ухудшила свои позиции за два последующих года. Это объясняется резким ростом потребления ископаемых видов топлива для генерации электроэнергии после остановки ядерных реакторов. Более высокий ранг (3) Япония имеет в области транспорта, благодаря значительной экономичности используемых в стране автомобилей и поездов. Однако даже в этой области Японию

**Энергоинтенсивность ВВП<sup>1</sup>  
и выбросы углекислого газа (2010)**

Страны	Энергоинтенсивность ВВП, долл. на кг условного топлива	Выбросы углекислого газа		
		Всего, млн т	Прирост в 1990–2010 гг., %	Кг на кг условного топлива
Япония	9,5	1 170 715	6,9	2,3
Франция	9,6	361 273	–9,5	1,4
Германия	11,1	745 384	н. д.	2,3
Южная Корея	6,0	567 567	129,8	2,3
Великобритания	12,3	493 505	–13,6	2,4
США	7,1	5 433 057	13,9	2,5
Бразилия	10,4	419 754	100,9	1,6
Китай	4,9	8 286 892	236,8	3,3
Индия	8,0	2 008 823	190,9	2,8
Россия	4,4	1 740 776	н. д.	2,5
ЮАР	4,3	460 124	38,0	3,2
Казахстан	4,4	248 729	н. д.	3,3
Кыргызстан	5,2	6399	н. д.	2,3
Украина	3,0	304 805	н. д.	2,3
Узбекистан	2,7	104 443	н. д.	2,4
Все страны мира	7,3	33 615 389	51,3	2,5
Страны с низкими доходами	н. д.	222 858	–30,4	1,0
Страны со средними доходами	6,8	16 554 874	131,5	2,8
Страны с высокими доходами	7,9	14 901 651	10,3	2,3

<sup>1</sup> Показатель производства ВВП на единицу использованной энергии.

опережают, например, Италия и Индия, население которых пользуется преимущественно энергосберегающим рельсовым транспортом и которые уделяют строительству железных дорог больше внимания, чем прокладке автомобильных шоссе.

Наихудший ранг энергоэффективности (10) в Японии имеют жилые и коммерческие здания. Большинство из них прекрасно защищены от землетрясений, дождей и тайфунов, но у них нет ни серьезной теплоизоляции, ни централизованного кондиционирования (отопления). В итоге большинству японцев приходится и дома, и на работе по 2–3 месяца в году страдать от жары и влажности, а по 5–6 месяцев — от холода. Скажем прямо, это совсем не соответствует имиджу Японии как страны с высоким уровнем

Таблица 3.20

Источник:  
[World  
Development  
Indicators, The  
World Bank,  
2014]

**Комплексная оценка энергоэффективности<sup>1</sup>**  
(ранжирование из 16 стран, 2014)

Страны	Всего	Заинтересованность национального правительства (экспертная оценка)	Здания	Промышленность	Транспорт
Япония	6	5	10	6	3
Франция	4	4	3	6	5
Германия	1	5	2	1	9
Южная Корея	12	12	13	6	13
Великобритания	6	4	8	12	3
США	13	11	8	13	15
Бразилия	15	15	15	15	5
Китай	4	8	1	5	5
Индия	11	14	13	10	2
Россия	14	13	16	10	11

Таблица 3.21

Источник:  
[American  
Council for  
Energy Efficient  
Economy, 2015]

<sup>1</sup> International Energy Efficiency Scorecard.

развития экономики и жизни населения. Более того, затраты на обогрев или охлаждение таких зданий «съедают» не только значительную часть семейного или корпоративного бюджета, но и сводят на нет те плюсы, которые дают самые экономичные в мире японские автомобили или кондиционеры. В результате снижается национальная оценка энергоэффективности.

На протяжении ряда лет, вплоть до катастрофы 2011 г., состояние энергетики Японии считалось **образцовым**. В стране были накоплены большие запасы топлива и генерирующих мощностей. Систематически велась работа по диверсификации источников импорта ископаемого топлива. Представители энергокомпаний с гордостью заявляли, что система электроснабжения Японии является самой устойчивой в мире по напряжению и частоте тока. Выработка электроэнергии велась с использованием нескольких видов генерации. Существовали планы резкого сокращения выбросов CO<sub>2</sub>. Именно Япония выступала инициатором подписания Киотского протокола — первого в мире международного соглашения в этой области. Неудивительно, что страна долгое время считалась международным лидером в данной сфере.

На положительном фоне терялись периодические сообщения специалистов о крупных **структурных проблемах** в японской энергетике. Как это часто бывает во многих странах, о проблемах начали громко говорить лишь после ядерной аварии в Фукусиме, остановки ядерных реакторов и резкого подорожания углеводородов в 2011–2014 гг. В частности, оказалось,

что энергосистема Японии искусственно разбита на две части (восточную и западную), в которых применяется ток разной частоты. Возможности преобразователей частоты составляют 1–2 % от мощности сети, что не позволяет перебрасывать электроэнергию между регионами в случае необходимости. Далее, большинство атомных станций Японии построены на активных сейсмических разломах (т. е. таких участках земной коры, которые передвигались и становились причиной землетрясений в последние 120 тысяч лет). Решение о строительстве принималось в те годы, когда для определения активности разлома применялись более мягкие критерии и не проводились независимые геологические экспертизы. И наконец, поставками электроэнергии в Японии традиционно занимались 10 региональных энергетических компаний-монополистов, не проявлявших особой заинтересованности в развитии межрегионального сотрудничества, внедрении возобновляемых источников энергии и снижении тарифов. Подчеркнем, что эти проблемы были хорошо известны специалистам, однако в центр внимания общественности страны они попали только после резкого изменения ситуации.

Три года — с 2012 по 2014 г. — стали, пожалуй, самым **болезненным периодом** в развитии японской энергетики после эпохи нефтяных шоков. В 2012 г. по требованиям безопасности были остановлены все действовавшие ядерные реакторы. Япония потеряла более четверти (28,6 % в 2010 г.) генерации и вынуждена была резко увеличить выработку электроэнергии на тепловых станциях. Необходимо отметить, что это произошло без заметных последствий для рядового потребителя: отключений электроэнергии не было, меры по экономии носили ограниченный характер и применялись в отдельных регионах на протяжении короткого периода (в августе, на пике энергопотребления). В этом отношении энергосистема Японии продемонстрировала свои лучшие черты — стабильность, гибкость, быстроту реакции.

Однако затем начались **не зависящие от Японии процессы**. После повышения мировых цен расходы на закупку углеводородов выросли до 5,7 % ВВП в 2013 г., что всего на 0,3 % ниже уровня «шокового» 1980 г. Возник дефицит торгового баланса, которого Япония не знала с 1981 г. Началось неизбежное повышение стоимости электроэнергии. За 2010–2014 гг. тарифы для населения выросли на 25 %, а для промышленности — почти на 40 %. Увеличение тепловой генерации привело к резкому росту эмиссии парниковых газов. К 2012 г. выбросы CO<sub>2</sub> на 6,5 % превысили показатели 1990 г., хотя согласно Киотскому протоколу Япония должна была сократить их на 20 %.

Отметим, что в **2015–2016 гг. ситуация серьезно изменилась**: снизились мировые цены на энергоносители, улучшился торговый баланс, подорожала иена. Япония получила долгожданную передышку в решении неотложных энергетических проблем. Тем не менее страна усвоила полученный урок и нашла в себе силы принять решительные меры для восстановления

стабильности энергоснабжения. В 2013–2014 гг. действия правительства были направлены на ликвидацию дефицита топлива и электроэнергии. Параллельно шла разработка нового, четвертого, стратегического плана в области энергетики. Данный документ вышел в апреле 2014 г. [Agency for Natural Resources and Energy, 2014], в мае 2015 г. был опубликован анализ стоимости производства различных видов энергии [МЕТІ-1, 2015], а в июле 2015 г. появился долгосрочный прогноз предложения и спроса энергии и воздействия на окружающую среду [МЕТІ-2, 2015]. В итоге ко второй половине 2015 г. новая энергетическая политика Японии приобрела законченные очертания [Белов, 2016–1]. Попытаемся проанализировать ее основные характеристики.

Ключевое слово, которое лучше всего передает особенности новой энергетической политики, — это «**прагматизм**». Прагматичный (т.е. ориентированный на практические результаты и национальные интересы) подход можно проследить во всех трех главных направлениях политики, к которым относятся, во-первых, обеспечение стабильности энергоснабжения, во-вторых, недопущение дальнейшего роста энергетических тарифов и, в-третьих, принятие обязательств по сокращению выбросов CO<sub>2</sub> до уровня развитых стран. Рассмотрим три названных направления более подробно.

В обеспечении **стабильности** энергоснабжения главную роль играет диверсификация видов используемой энергии и источников импорта. Прагматизм проявляется в целом ряде элементов политики, из которых прежде всего следует отметить решение о перезапуске ядерных реакторов. После аварии в Фукусиме ядерная энергетика стала предметом суровой общественной критики, однако победил прагматичный подход. В результате было принято решение ввести самые жесткие в мире стандарты безопасности АЭС, а затем перезапустить примерно половину станций, отвечающих новым требованиям. К марту 2016 г. из 48 работоспособных реакторов 21 был представлен на сертификацию по современным стандартам безопасности, четыре реактора уже перезапущены, а два приступили к коммерческой выработке электроэнергии.

С перезапуском ядерных реакторов непосредственно связано и второе направление политики — **ограничение стоимости** энергии. Согласно представленным расчетам, даже с учетом расходов на новые меры безопасности, в обозримом будущем ядерная генерация останется самой дешевой, что к 2030 г. позволит производить электроэнергию по цене 10,8 иен за кВт·ч против 11 иен при гидрогенерации, 12,9 иен при угольной и 13,4 иен при газовой генерации [МЕТІ-1, 2015]. Неудивительно, что перспективы энергетической политики предусматривают расширение прежде всего самых дешевых видов генерации — ядерной и угольной. Кроме того, предусматривается некоторое увеличение использования дорогих, но важных с экологической точки зрения возобновляемых источников энергии (ВИЭ).

А вот бурный рост импорта СПГ и газовой генерации, происходивший в 2011–2014 гг., наверняка будет остановлен. Это произойдет за счет сокращения общего потребления энергии, повышения эффективности ее использования и структурных сдвигов в области электрогенерации. В целом структура источников производства электроэнергии (energy mix) к 2030 г. должна включать следующие элементы: газ — 27 % (43,2 % в 2013 г.), уголь — 26 % (30,3 %), атомные станции — 20–22 % (1 %), нефть — 3 % (14,9 %) и ВИЭ — 22–24 %, включая гидростанции (10 %). Легко заметить, что самое значительное расширение планируется для ядерной и угольной генерации, а также ВИЭ (в основном солнечная, ветряная и геотермальная энергия). Наибольшие сокращения предусмотрены для использования газа и нефти.

В качестве **экологической составляющей** новой энергетической политики выступает принятие Японией обязательств по сокращению выбросов CO<sub>2</sub> до уровня, «соответствующего статусу развитой страны» [МЕТІ-2, 2015]. Прагматизм в экологической сфере состоит в том, что за новый ориентир приняты не прежние обязательства по Киотскому протоколу, а уровень выбросов, достигнутый в США. Известно, что США не подписали протокол и долгое время подвергались критике в той же Японии. В декабре 2015 г. на совещании по климатическим вопросам в Париже Япония заявила о сокращении эмиссии всего на 17 % к уровню 1990 г. Это примерно соответствует показателям США (14–17 %) и намного отстает от объявленных целей стран ЕС (40 %). Неудивительно, что такой «прагматический разворот» в деле ограничения выбросов CO<sub>2</sub> становится объектом серьезной критики и за рубежом, и внутри страны [Japan Times, 2016].

В качестве ответа на критику Япония работает над **повышением эффективности сжигания угля** и передачей этих технологий развивающимся странам. В частности, Япония остается единственным развитым государством, предоставляющим кредиты на строительство угольных электростанций за рубежом. Кроме того, ведутся работы по захвату и захоронению CO<sub>2</sub> (CCS — carbon capture and storage). По сообщениям японских газет, самый крупный в мире проект CCS, связанный с закачкой CO<sub>2</sub> в подземные пласты, стартовал в городе Томакомай (Хоккайдо, Япония) в апреле 2016 г. Однако главное состоит в том, что после восстановления стабильности энергетики Япония намерена продолжить работу по существенному сокращению эмиссии CO<sub>2</sub>.

Важнейшую часть новой энергетической политики составляют **структурные реформы**, сосредоточенные в области производства электроэнергии, поставок газа и использования ВИЭ. Идея структурных реформ состоит в создании условий для появления новых производителей и продавцов электроэнергии и газа через дерегулирование рынков. **Либерализация производства и поставок электроэнергии** для крупных потребителей началась в 2000 г. и была завершена к 2010 г. К марту 2016 г. в стране появились около



200 новых производителей, обеспечивающих 5 % производства электроэнергии. Через месяц возникла возможность участия любых национальных или совместных компаний в поставках электроэнергии для мелких потребителей. К 2018 г. намечено разделение генерации и передаточных сетей, а с 2020 г. запланировано обеспечение полной свободы выбора производителя и поставщика электроэнергии для конечного потребителя.

**В области поставок газа** либерализация рынка для крупных пользователей была осуществлена в 1995–2005 гг. Это привело к появлению нескольких сотен новых поставщиков, на долю которых в 2014 г. приходилось 12 % предложения. Конкуренция на рынке крупных пользователей привела к понижению тарифов по сравнению с частными потребителями. Относительное снижение тарифов стало важнейшим аргументом в пользу дальнейшей либерализации розничного рынка газа с апреля 2017 г. Вслед за этим запланированы пересмотр системы пользования распределительными сетями, разработка новых подходов к бизнесу снабжения теплом для повышения его эффективности, развитие системы трубопроводов и хранилищ в 2018–2022 гг.

И наконец, использование **вторичных и возобновляемых источников энергии** планируется развивать по таким направлениям, как: продолжение политики «зеленых тарифов» (субсидируемых высоких закупочных цен) на электроэнергию солнечных панелей и ветряных установок; расширение совместной генерации и поставки на рынок произведенной электроэнергии; создание накопительных систем; доведение к 2030 г. доли автомобилей нового поколения в объемах продаж до 50–70 %; реализация идеи «водородного общества» (100 водородных заправок в 2015 г., 5,3 млн домашних топливных батарей к 2030 г.); расширение соответствующих исследований [Agency for Natural Resources and Energy, 2014].

В целом новая энергетическая политика Японии носит **обоснованный, сбалансированный и прагматический характер**. Предлагаемые меры наверняка позволят стране преодолеть последствия катастрофы 2011 г. и восстановить стабильность энергоснабжения. Очевидно, что вслед за этим неизбежно встанут еще более сложные задачи, связанные с необходимостью серьезного повышения энергоэффективности. В Японии имеются и потребности, и возможности для резкого скачка в данной области. Однако современная политика и финансирование направлены скорее на ликвидацию дефицита, чем на решение долгосрочных проблем и ограничение спроса. Причины этого, по мнению некоторых экспертов, кроются в недостатке координации со стороны правительства, вытекающей, в свою очередь, из необходимости максимизировать базу политической поддержки правящей либерально-демократической партии [DeWit, 2013].

Следовательно, энергетическая политика Японии, так же как экономика и бизнес в целом, постепенно переходит в новое качество. **Смысл**

этого перехода заключается во временном отказе от прежних приоритетов и курсе на стабилизацию энергетики после катастрофы 2011 г. Содержание подобной политики отражает традиционные для Японии принципы действий государства в экономической сфере, такие как постепенный характер реформ, забота о деятельности частных компаний и повышении уровня жизни населения. Кроме того, в экологической сфере прослеживается приоритет национальных интересов над международными обязательствами. Всё это позволяет считать политику государства в области энергетики ярким примером выполнения им своих важнейших макроэкономических функций. Отметим также, что изложенное выше понимание состояния и перспектив японской энергетики важно для исследования японо-российского сотрудничества в энергетической сфере, к рассмотрению которого мы обратимся в разделе 7.3.

Итак, какие же **уроки** можно извлечь из анализа макроэкономики и государственной политики Японии?

**Во-первых**, современная экономическая история Японии подтверждает теоретическую и практическую **возможность «догоняющего развития»** (*catch up development*). Быстрая индустриализация страны в конце XIX и первой половине XX в. показывает, что вполне реально стартовать с низкого уровня и на протяжении исторически короткого промежутка времени войти в число промышленно развитых мировых держав. Послевоенный период подтверждает возможность длительного роста с высокими темпами, быстрой структурной эволюции, создания конкурентоспособного экспортного сектора, а также относительно равного распределения доходов. Всё это и составляет «японское экономическое чудо», которое удалось осуществить без применения механизмов политической диктатуры и административного распределения ресурсов.

**Во-вторых**, быстрый экономический рост Японии происходил в **особых исторических условиях**, среди которых выделяются передача США части государственного суверенитета и получение всесторонней помощи, экономия на военных расходах и доступ к американскому рынку, защита национального производства, занижение валютного курса и т. п. Эти условия являются уникальными для своего времени и для конкретной страны. **Повторение их в будущем вряд ли возможно.** Государства, вступающие на путь развития в эпоху глобализации, должны учесть необходимость анализа японского опыта и условий его применения.

**В-третьих**, в опыте Японии есть важнейший элемент, который можно считать универсальным для любого периода, страны и условий развития. Имеется в виду **восточноазиатская модель** экономического роста, основанная

на низких налогах, высоких инвестициях и дешевой национальной валюте. Три перечисленных механизма, а также система мер экономической политики и наличие общественных институтов, способствующих росту экономики и благосостояния, подтвердили свою эффективность не только в Японии, но и во многих других странах. По-видимому, этот элемент японского опыта заслуживает **самой высокой оценки** и наиболее тщательного изучения.

**В-четвертых**, важная роль в экономическом развитии страны принадлежит активной государственной политике по формированию институтов гражданского общества, созданию развитой инфраструктуры и элементов рынка. Японии удалось разработать и применить такую систему мер, которая направляла распределение экономических ресурсов, но не мешала развитию частного сектора. Анализ основных функций государства показывает, что, несмотря на наличие множества проблем, в стране осуществляется действенное макроэкономическое регулирование, предоставляются качественные общественные услуги и поддерживаются развитые социальные институты. При этом услуги нормального среднего качества, характерного для большинства развитых стран, предоставляются за счет сравнительно низких затрат и при очень малой занятости в общественном секторе. Это говорит об **эффективности государственной деятельности** и важности изучения соответствующего опыта.

**В-пятых**, в начале 1990-х годов Япония вступила в **период низких темпов** экономического развития. Причины этого связаны с исчерпанием естественных источников роста (население, капитал, совокупная производительность), с прекращением действия восточноазиатской модели (повышение налогов, снижение инвестиций и удорожание валюты), а также с проблемами макроэкономической политики («спекулятивный бум», «дефляционная спираль», «ловушка ликвидности»). По-видимому, снижение темпов — **это закономерное явление**, к которому должна быть готова любая страна, достигшая определенного уровня и, подобно Японии, не имеющая значительного притока иностранных мигрантов, инвестиций и инноваций.

**В-шестых**, снижение темпов роста привело к глубоким изменениям в экономике Японии, которые продолжаются до сих пор. В результате экономика страны приобрела **переходный характер**. В целом направление перехода определяют демографические и глобальные процессы. Конкретные проявления этого наблюдаются в различных сферах, в том числе в деятельности государства и выполнении основных государственных функций, таких как макроэкономическое регулирование, перераспределение, предоставление общественных услуг и создание институтов рынка. Переходный характер сохранится в экономике страны на протяжении ряда лет и завершится с появлением новой модели экономического развития.

### ***Вопросы и задания***

1. В чем состоят особенности структуры ВВП Японии?
2. Какие показатели характеризуют международную конкурентоспособность Японии?
3. Какие функции выполняет государство в экономическом развитии страны?
4. Что такое «восточноазиатская модель» экономического роста?
5. Когда и почему прекратилось действие восточноазиатской модели?
6. Почему во второй половине 1980-х годов в Японии развернулся спекулятивный экономический бум?
7. Какие процессы разворачивались в экономике Японии в период быстрого экономического роста?
8. Почему экономический рост в Японии считается «справедливым»?
9. Перечислите причины снижения темпов роста японской экономики в 1990-х годах.
10. Зачем потребовалась «Абэномика»?
11. Назовите особенности современной экономической ситуации в Японии.
12. Каково положение дел в бюджетной сфере Японии?
13. Как изменяется японская система высшего образования?
14. Почему Япония не выполнила рекомендации Киотского протокола?
15. Какие виды источников энергии будут использоваться в Японии в 2020–2030-х годах?

## Глава 4

# МИКРОЭКОНОМИКА И ФИРМЫ

Важнейшую часть национальной модели бизнеса составляет деятельность фирм (компаний или предприятий). Под фирмой мы понимаем деловую организацию, занимающуюся продажей товаров и услуг с целью извлечения прибыли. В экономической науке разработано множество **теорий фирмы**, объясняющих причины их существования, принципы организации и механизмы деятельности [Spulber, 2009].

С **практической точки зрения** при разговоре о японских фирмах наибольшее внимание привлекают **национальные особенности менеджмента**, получившие широкую известность во всем мире. Понятие «менеджмент» объединяет комплекс наук об управлении предприятием. Эти науки включают в себя теории управления производством, персоналом, финансами, продажами, проектами, стратегией развития, инновациями, экологическими аспектами, а также маркетинг, контроллинг и многое другое. Поэтому национальную систему менеджмента можно рассматривать под различными углами зрения: с позиций раскрытого выше содержания менеджмента, с технологической, организационной или культурной стороны [Cole, 2004].

Так как же соединить теорию и практику? Как анализировать особенности фирм и менеджмента в Японии? Приступая к изложению такой обширной и сложной темы, прежде всего постараемся точно определить **предмет, объект и метод** нашего анализа.

Любую фирму характеризуют множество связей, из которых наибольшее значение имеют отношения собственника и управляющего, связи с компаниями-партнерами, а также взаимодействия между работниками и работодателями. Поэтому **предмет** нашего дальнейшего обсуждения можно сформулировать следующим образом: это **корпоративное управление, объединения предприятий и трудовые отношения**, а также влияние всего этого на управление японскими фирмами.

В любой стране действуют малые, средние и крупные компании. Япония не является исключением. Более того, Японию часто называют «страной малых предприятий» (в дальнейшем мы поясним эту характеристику). Однако когда речь заходит о японском менеджменте, обязательно всплывают названия таких фирм-гигантов, как *Toyota, Sony, Panasonic, Honda, Hitachi, Canon* и др. Это неудивительно, поскольку именно на крупнейших предприятиях появились японские системы управления, завоевавшие мировое признание. Следовательно, вполне логично разделить изложение материала на две части: сначала осветить особенности менеджмента в крупных японских фирмах, а затем перейти к анализу положения малых и средних предприятий (МСП). Соответственно, **объектом исследования** в первой части будут примерно **200 крупных компаний** из отраслей материального производства, составляющих фундамент технологического и экспортного потенциала Японии и известных во многих странах.

Исходя из сказанного, мы можем выбрать **метод исследования**, который будет включать **анализ поведения** фирм и соответствующих национальных особенностей. Основное внимание уделим изменениям компаний и управления ими под влиянием обсужденных ранее переходных процессов в экономике страны. Отметим, что предприятия Японии изменяются во всех важнейших измерениях: меняются система корпоративного управления, связи с партнерами и трудовые отношения. Следовательно, положение японских фирм вслед за ситуацией в экономике всей страны также можно считать переходным. Ниже мы попытаемся раскрыть этот тезис.

## 4.1. Черты японских предприятий: дуализм, управление ресурсами, гибкость

Уже при беглом взгляде на англоязычные интернет-сайты **крупных японских компаний** обнаруживается их **глобальный характер**: в них используются те же самые ключевые слова, что и на сайтах любой крупной компании мира. Именно эти словосочетания выражают основные черты и суть современных направлений развития мирового менеджмента: «взгляд в будущее», «корпоративная социальная ответственность», «компания как гражданин»,

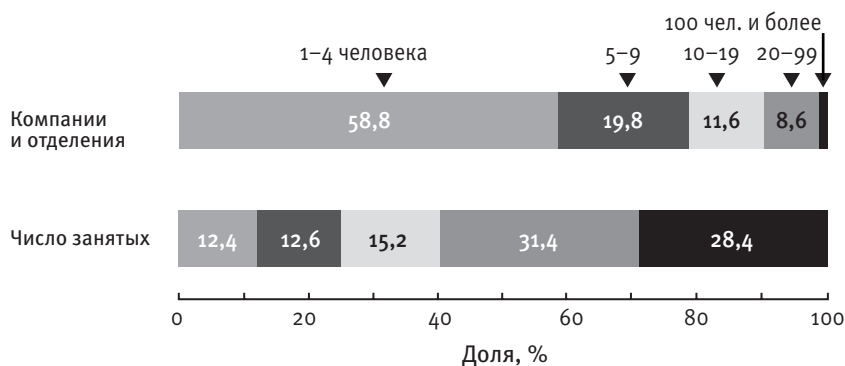


Рисунок 4.1

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]

Распределение числа предприятий и долей занятых на них  
в зависимости от их размера (2012)

«экология и окружающая среда», «возможности для карьерного роста» и т. п. По внешнему виду интернет-сайта трудно выявить особенности японского предприятия и отличия его от типичного азиатского, европейского или американского. И всё же более глубокий взгляд на японские компании свидетельствует о наличии у них **важных специфических характеристик**.

Отличительными чертами японских предприятий мы считем **двойственность (дуализм), гибкость и особенности в управлении** основными ресурсами предприятия (финансовыми, материальными, кадровыми, информационными), существенно изменившиеся в последние годы. Попробуем кратко раскрыть каждую из перечисленных черт.

**Первая черта — двойственность, или дуализм,** — состоит в сочетании ограниченного числа крупнейших и крупных с множеством малых и сравнительно небольших предприятий. Между этими двумя типами экономических субъектов существуют настолько большие различия в конкурентоспособности, прибыльности, технологичности и организации управления, что их можно считать представителями двух разных миров, несхожих типов экономики и различных корпоративных культур. Это делает дуализм одной из главных характеристик всей совокупности предприятий Японии.

В 2012 г. в Японии насчитывалось 5,47 млн предприятий (establishments), на которых были заняты 56,32 млн человек (рис. 4.1).

Из общего числа предприятий примерно 60 тыс., или **1,1 %**, **относились к категории крупных**, а остальные 5,41 млн попадали в разряд малых и средних. На МСП были заняты примерно 40,21 млн человек (71,4 % работающих). Долю МСП в создании валового дохода подсчитать довольно трудно, но, например, в промышленном производстве около половины выпуска приходилось на малые и средние фирмы. Разговор о японской системе менеджмента без учета двойственного характера совокупности



**Крупнейшие компании Японии  
по версии журнала *Forbes* (2015)**

Место <sup>1</sup> в списке	Компания	Сфера деятель- ности	Характеристики, млрд долл.			
			Продажи	Прибыль	Активы	Цена акций
11	<i>Toyota Motor</i>	Потребительские товары длительного пользования	252,2	19,1	389,7	239,0
33	<i>Mitsubishi UFJ Financial</i>	Банковское дело	49,2	10,6	2328,5	90,9
58	<i>Nippon Telegraph &amp; Tel</i>	Телекоммуникации	104,7	5,2	172,2	71,5
62	<i>Softbank</i>	Телекоммуникации	80,6	5,8	168,8	70,3
63	<i>Honda Motor</i>	Потребительские товары длительного пользования	117,1	5,6	148,7	61,4
77	<i>Sumitomo Mitsui Financial</i>	Банковское дело	34,8	7,7	1465,4	54,8
96	<i>Nissan Motor</i>	Потребительские товары длительного пользования	106,7	4,3	138,9	45,9
119	<i>Mizuho Financial</i>	Банковское дело	27,0	6,1	1634,7	43,6
131	<i>Mitsubishi Corp</i>	Машиностроение	73,1	3,8	143,0	32,8
148	<i>Hitachi</i>	Машиностроение	91,3	3,0	102,7	33,5

<sup>1</sup> По средневзвешенной величине продаж, прибыли, активов и цен акций в 2014 финансовом году.

**Таблица 4.1**

Источник:  
[Официальный  
сайт журнала  
*Forbes*]

предприятий этой страны будет неполным. Именно поэтому мы посвятим малым предприятиям Японии особый раздел.

Список десяти **самых крупных** японских компаний по версии американского журнала *Forbes* приведен в таблице 4.1.

В мировой «табели о рангах» журнала *Forbes* они занимают места с 11-го (*Toyota Motor*) по 148-е (*Hitachi*). В самой Японии в производственной сфере лидирующие позиции занимают примерно **200 компаний**. Они составляют основу экспортного сектора экономики и формируют то, что за рубежом справедливо считается «лицом японской промышленности».

Крупные и крупнейшие компании существуют в большинстве развитых стран. Причины их появления связаны, как правило, либо с особенностями отрасли, либо с существованием государственных ограничений. Так, например, в металлургии, химии, автомобилестроении используется дорогостоящее оборудование, а на транспорте, в области телекоммуникаций или энергетике долгое время существовало жесткое регулирование. Неудивительно, что именно в этих областях крупные компании занимают

ведущие позиции. В сталелитейной отрасли Японии лидирует компания *Nippon Steel* (29,0 % продаж в 2013 г.), а на долю первых пяти компаний приходится 78,5 %. В пассажирском автомобилестроении доля *Toyota* составляет 48,5 %, а доля пятерки лидеров достигает даже 92,2 % [Никкэй Сангё Синбун, 2013]. Такая **высокая степень концентрации** характерна для многих отраслей и представляет собой одну из **особенностей японских компаний** по сравнению с европейскими и американскими. Причинами этого специалисты считают сравнительно малые масштабы внутреннего рынка и слабое антимонопольное регулирование в Японии [Flath, 2005, p. 248].

Крупные фирмы представляют собой вершину пирамиды японских предприятий. А в основании ее находятся **миллионы малых компаний**, которые играют в экономике страны чрезвычайно важную роль. В них работает подавляющее число занятого населения. Малые предприятия составляют фундамент сферы услуг и инновационного сектора. Все венчурные предприятия, как правило, также стартуют с небольших размеров, т. е. проходят стадию МСП.

Япония известна **тесным взаимодействием** головных крупных компаний и подчиненных им поставщиков, большинство которых относятся к МСП. Поставщики во многом определяют качество готовых изделий, а также выполняют роль своеобразного буфера, гасящего колебания конъюнктуры. В известном смысле устойчивость крупных компаний зависит от малых партнеров. В Японии эта зависимость сложилась исторически, основана на национальных особенностях кооперации предприятий и поэтому является очень важной для экономики страны.

**Вторая черта** японского предприятия — это **особенности** его поведения, и прежде всего **управления своими важнейшими ресурсами**. Структура основных ресурсов традиционно выражается формулой 3М, включающей *Man, Material, Money* (людей, материалы и деньги), к которым в зависимости от конкретных обстоятельств могут добавляться *Machines, Methods, Information* (машины, методы, информация) и другие составляющие [Gupta, 1986]. В области управления людскими ресурсами японские предприятия значительно больше, чем компании других стран, ориентированы на развитие потенциала работников. В отношении материальных ресурсов особенностью является традиционно высокая технологическая культура и привычка эффективного использования и бережного отношения к сырью и материалам. Финансовые ресурсы, как отмечалось выше, поступают в японские компании преимущественно по каналам косвенного (банковского) финансирования. В последние годы бурно развиваются прямые источники, такие как фондовый рынок, венчурные фонды, «крауд-финансы» (*crowd financing*) на основе интернет-технологий и т. д. Что касается информационных ресурсов, то здесь можно отметить распространение передовых

методов сбора и анализа управленческой информации, быстрый рост разнообразных видов информационных услуг, предоставляемых на «облачной» основе с удаленных интернет-серверов (cloud services). Подобные тенденции характерны для всех развитых стран мира. Особенности Японии в этой области связаны с рядом технических, культурных и правовых характеристик информационной среды. Имеется в виду высокий уровень развития мобильной связи, продолжающееся использование факсов для передачи рукописных иероглифических материалов, а также некоторое отставание от стран-лидеров в развитии электронных информационных услуг, обусловленное жесткими требованиями к соблюдению авторского права и охране личной информации.

**Третьей чертой** и отличительной характеристикой японских предприятий является, по нашему мнению, их высокая **гибкость**. Это качество было продемонстрировано ими в ходе приспособления к изменениям экономических условий в периоды послевоенного восстановления, высоких темпов роста, нефтяных шоков, «экономики мыльного пузыря», рецессии 1990-х годов, роста в ходе либерализации экономической деятельности, а также в периоды кризиса 2008–2009 гг., после катастрофы 11 марта 2011 года и спада мировой экономики 2015–2016 гг. Разумеется, в деятельности японских фирм существует немало проблем, о чем говорит общее сокращение числа зарегистрированных компаний, падение нормы прибыльности, снижение позиций в мировых рейтингах крупнейших фирм и т. д. Тем не менее в целом гибкие модели управления компаниями позволяют вести достаточно успешный и стабильный бизнес.

**Гибкость** японских предприятий позволяет им реагировать на изменения **условий деятельности**, которые приобретают как общие, так и отличительные черты в сравнении с деловой средой в других странах. Международные исследования показывают, что, несмотря на существование серьезных проблем, в Японии складывается достаточно благоприятная среда для ведения бизнеса (табл. 4.2).

Среди **особенностей Японии** необходимо отметить наблюдаемое в последние годы изменение характеристик **японского рынка**. Распространение основных потребительских товаров длительного пользования (стиральных машин, холодильников, кондиционеров) достигло такого уровня, когда каждый желающий всё это уже приобрел. Рынок вступил в фазу насыщения, темпы роста продаж снизились, а спрос стал ориентироваться на замещение имеющихся изделий.

На этой фазе развития рынка потребители предъявляют особые требования к качеству и цене товаров. Продажи и прибыли производителей сокращаются, начинается создание образцов с новыми свойствами, которые заставят покупателей их приобрести. Параллельно с этим растет импорт продукции из тех стран, которые могут предложить товары приемлемого

**Временные затраты на вход в бизнес и выход из него  
(июнь 2014)**

Страны	Начало бизнеса от даты принятия решения, дни	Регистрация собственности, дни	Разрешения на строительство, дни	Подключение к электросетям, дни	Процедура банкротства, годы
Япония	11	13	197	98	0,6
Франция	5	49	183	79	1,9
Германия	15	40	96	28	1,2
Южная Корея	4	7	29	18	1,5
Великобритания	6	22	105	126	1
США	6	15	79	90	1,5
Бразилия	84	32	426	53	4
Китай	31	19	244	143	1,7
Индия	28	47	186	106	4,3
Россия	11	19	238	179	2
ЮАР	19	23	48	226	2
Украина	21	27	64	277	2,9
Казахстан	10	11	156	88	1,5
Кыргызстан	8	5	141	159	4
Узбекистан	8	55	160	89	2
Все страны мира	22	50	158	103	2,6
Страны с низкими доходами	27	75	169	150	3,3
Страны со средними доходами	24	49	153	101	2,8
Страны с высокими доходами	18	37	161	83	2,1

*Таблица 4.2*

*Источник:  
[World  
Development  
Indicators, The  
World Bank,  
2015]*

качества, но по более низкой цене. Именно это и наблюдается на потребительском рынке современной Японии.

Вдобавок к этому в условиях дифференциации доходов **среди потребителей формируются два противоположных полюса** — молодые люди и семьи с низкими доходами и пожилые граждане, вышедшие на пенсию и очень хорошо обеспеченные в материальном плане. Они предъявляют спрос на совершенно разные группы товаров, и производители охотно удовлетворяют их запросы. Происходит быстрая сегментация рынков, в которых появляются различные ценовые ниши. Один и тот же товар (например, обязательная для японской кухни электрическая рисоварка) начинает появляться в трех вариантах — обычном, экономичном и премиальном исполнении. Разница цен на экономичные и премиальные товары может достигать десятков раз. Постепенно товары экономкласса вытесняются из обычных супермаркетов

и магазинов электротоваров в специальные торговые предприятия низких цен. Таким образом, сегментация затрагивает сферы производства, обращения и потребления.

Особенности экономического развития оказывают серьезное влияние на **поведение потребителей**. В последние годы в самостоятельную жизнь вступает поколение, выросшее в условиях продолжительной депрессии, падающих доходов и снижающихся цен. Массовый пессимизм неизбежно накладывает свой отпечаток на потребительское поведение. Появился даже специальный термин: «поколение антиконсьюмеристов» [Мацуда, 2009]. Представители этого поколения в значительной степени безразличны к своему внешнему виду и предпочитают скорее практичную и дешевую, чем модную одежду. Они отказываются от покупок товаров, которые на их глазах постоянно дешевеют, например больших телевизоров или жилья. Молодежь многих крупных городов вполне удовлетворена общественным транспортом. На вопрос о приобретении машины многие отвечают, что она им не нужна даже даром. Они проявляют явную склонность к сбережению, в чем иногда превосходят своих родителей. Это выглядит необычно только на первый взгляд, в сравнении со сверстниками из Москвы, Астаны или Пекина. Однако в условиях неясных перспектив занятости, падающих доходов и цен именно данный тип потребительского поведения оказывается вполне обоснованным и разумным.

Нетрудно представить, насколько сложно японским компаниям работать на таком рынке. Именно поэтому краткий обзор состояния деловой среды и изменений потребительского поведения кажется нам хотя и частной, но достаточно наглядной иллюстрацией жизненной необходимости для японских компаний обладать достаточной **гибкостью**.

## 4.2. Японский стиль менеджмента: «фундамент», «каркас», «крыша»

Выше мы перечислили основные черты японских предприятий. Очевидно, что специфика компаний Японии оказывает влияние на стиль менеджмента. Японский менеджмент (*Нихон-тэки кэйэй*) широко известен за рубежом. Как правило, в литературе **принципы японского менеджмента** сравниваются с англо-американской моделью управления. Полезный пример такого сравнения приведен в таблице 4.3.

Внимательный взгляд на таблицу 4.3 обнаруживает, что в ней соединены самые разнообразные элементы и характеристики менеджмента. В частности, «метафора» относится к культурным основам, «цель менеджмен-

## Две модели менеджмента

Характеристики	Японская модель	Англо-американская модель
Метафора	Компания как семья	Компания как средство для достижения личных целей
Цель менеджмента	Оптимизация прибыли компании	Максимизация дивидендов
Социальное неравенство	Нежелательно, ограничено	Неизбежно, хороший стимул
Принцип деятельности работника	Лояльность	Участие в деятельности компании
Ответственность компании перед работником	Гарантия занятости	Вознаграждение за эффективность, увольнение неэффективных работников
Структура зарплаты	По возрасту и стажу	В зависимости от результата
Источник мотивации труда	Работа в команде	Индивидуальная инициатива
Занятость	Пожизненная	Контрактная

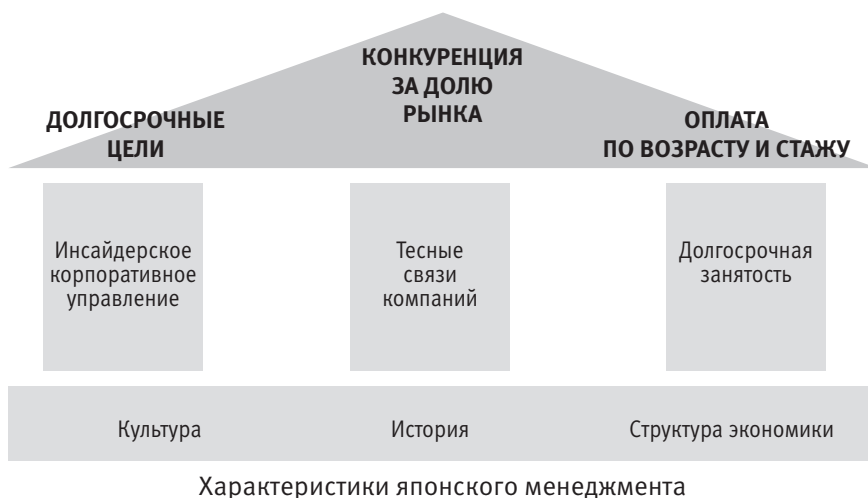
Таблица 4.3

Источник:  
[Sugimoto,  
2009]

та» — к экономическим принципам, «структура зарплаты» — к конкретным формам управления трудовыми ресурсами. По-видимому, необходимо предложить метод классификации особенностей японского менеджмента, который позволил бы свести разнородные элементы в единую логически обоснованную конструкцию. На рисунке 4.2. показано условное разделение на три части — «фундамент», «каркас» и «крышу» — всех характеристик менеджмента Японии в зависимости от скорости их изменений.

«Фундамент» менеджмента, т. е. устойчивые основы стиля управления, составляют культура, история и структура экономики и предприятий страны. Мы уже приводили характеристики культурных ценностей Японии, важных для экономической деятельности (рациональность, коллективизм, минимизация рисков и т. д.). Особенности организационной культуры (ежедневная практика, ритуалы, герои и символы) также были рассмотрены ранее (раздел 1.3). В контексте экономической истории мы анализировали формирование уникальной культуры *мондзукури* как системы национальных традиций создания материальных изделий (раздел 2.1). Структура экономики Японии (крупный производственный сектор и значительная доля валового накопления) и двойственная природа совокупности японских предприятий (около 200 крупнейших и всемирно известных компаний и 5,5 млн МСП) освещены в разделах 3.1 и 4.1. Поэтому в данном разделе ограничимся лишь еще одним указанием на важность культуры, истории и структуры предприятий для понимания основ национальной модели экономики и менеджмента любой страны.

Рисунок 4.2



«Каркас» (опорные, наиболее важные черты японского стиля менеджмента) включает **три элемента**: инсайдерское корпоративное управление, тесные связи японских компаний и долгосрочную или пожизненную занятость. Эти элементы представляются нам наиболее важными для объяснения деятельности японских компаний. Корпоративное управление с участием внутренних менеджеров, банков или фирм-партнеров (инсайдеров) приводит к ориентации на долгосрочные цели. Тесные связи компаний, перекрестное владение акциями, долгосрочные отношения в рамках специфических для Японии объединений *кэйрэцу* и *кигё сюдан* изменяют содержание конкуренции. Длительная или пожизненная занятость делает целесообразным вложения в развитие потенциала работника. Следовательно, три названных элемента, которые мы называем каркасом японского менеджмента, определяют множество других, внешних проявлений деятельности японских компаний. Именно поэтому в дальнейшем обсуждении корпоративное управление, объединения компаний и долгосрочная занятость занимают центральное место.

«Крыша», т. е. внешние и наиболее часто упоминаемые особенности японского менеджмента, состоит из **нескольких взаимосвязанных частей**. К ним относятся: цели развития, стратегия, организационная структура компаний, управление персоналом, принятие решений, организация менеджмента. Раскроем их основное содержание и отметим направления их изменений в последние годы.

Для японского менеджмента характерны **долгосрочные, стратегические, глобальные цели развития**. В период постоянного роста и расширения рынка это дает возможность устойчиво развиваться. Однако обратной стороной медали становятся отсутствие оперативности управления



и низкая скорость принятия решений. Кроме того, большинство крупных фирм действуют в юридической форме акционерных компаний. Текущие интересы акционеров, связанные с получением высоких дивидендов, учитываются слабо и зачастую приносятся в жертву потребностям долгосрочного развития. Увеличение значимости прямого финансирования деятельности компаний через фондовый рынок, изменение акционерного законодательства и повышение роли акционеров в управлении, происходящее в последние годы, заставляют искать новые формы достижения баланса интересов.

**Стратегия** представляет собой конкуренцию за долю рынка, а не за получение максимальной прибыли. Такой вариант стратегии прямо вытекает из ориентации компаний на долгосрочные цели, поскольку именно расширение присутствия на рынке обеспечивает возможность стабильного развития. Особенности конкуренции объясняют стремление к кооперации с компаниями-партнерами. В результате конкуренция на рынке становится ограниченной, возникает ориентация на интересы группы компаний, а не на интересы потребителя, компании отказываются от выработки самостоятельной стратегии и начинают следовать за лидером. Именно поэтому в последние годы много говорят о необходимости расширения конкуренции, отказа от традиционных связей в виде характерных для Японии объединений *кэйрэцу* и *кигё судан*, перехода к новым принципам кооперации для осуществления конкретных бизнес-проектов.

**Организационная структура компаний** — органическая, в отличие от иерархической. В органической структуре функции подразделений пересекаются, между ними осуществляется активное взаимодействие. Обязательная регулярная ротация сотрудников между подразделениями позволяет им хорошо представлять себе особенности работы каждого отдела. Такая структура обеспечивает долгосрочную стабильность, однако в ней очень сложно осуществить реструктуризацию. Это объясняет усилившиеся в последние годы тенденции к специализации подразделений в рамках одной компании и децентрализации управления филиалами.

**Принятие решений** — стремление достичь консенсуса, т. е. получить единое мнение всех заинтересованных подразделений компании. В случае возражений со стороны какого-либо отдела предпочитают не принимать решение на верхнем уровне управления, а продолжать обсуждение до тех пор, пока возражения не будут сняты. Такая система формирует общие цели для всех подразделений компании, расширяет обмен информацией, повышает компетентность и заинтересованность каждого звена. Однако на практике часто приходится сталкиваться с замедлением принятия решений, чрезмерной централизацией стратегических и децентрализацией тактических вопросов, размыванием ответственности. Организационные реформы последних лет направлены на сочетание принципов иерархического и органического управления, пирамидальной и сетевой

организационной структуры и, соответственно, сочетание единоначалия с принципом достижения консенсуса.

**Управление персоналом** — ориентация на развитие потенциала работников в рамках одной компании. Главную черту трудовых отношений в японской компании часто описывают термином «пожизненная занятость» (мы подробно рассмотрим его в специальном разделе). Длительные сроки работы в одной фирме и высокая лояльность рабочих в обмен на стабильность занятости позволяют создать в компании доверительную, «семейную» атмосферу. Негативной стороной этого являются повышенная загруженность работников, низкая подвижность рабочей силы (не в рамках одной компании, а между различными фирмами), большие затраты предприятий на содержание работников в период кризиса и замедление неизбежных структурных перестроек как в рамках одной компании, так и в масштабах экономики в целом. Решение этих проблем ведется путем реформирования рынка труда, что становится причиной расширения «нерегулярной» и вторичной занятости, дифференциации доходов и т. п.

Итак, мы определили фундаментальные, опорные и внешние черты японского менеджмента. На основе этой краткой характеристики перейдем к подробному рассмотрению специфики **корпоративного управления, взаимодействия компаний и трудовых отношений** страны, что позволит объяснить: почему японские фирмы имеют широкий временной горизонт планирования, а не жестко ориентируются на результаты квартальной или годовой отчетности; зачем *Toyota* содержит Институт проблем XXI века; по какой причине японские компании конкурируют за долю рынка, а не за максимальную прибыль; для чего они нанимают университетских выпускников, а не готовых специалистов, как это делают их американские и европейские конкуренты. На наш взгляд, именно ответы на перечисленные вопросы способны выявить те самые черты, которые справедливо считаются во всем мире особенностями менеджмента Японии.

### 4.3. Корпоративное управление: гибридная модель

**Корпоративное управление** (КУ, corporate governance) в узком смысле этого слова означает комплекс отношений между собственниками и управляющими компании. В широком смысле КУ представляет собой систему координации поведения всех групп лиц, заинтересованных в ее деятельности. В составе заинтересованных лиц (stakeholders) наиболее важную роль играют **акционеры, инвесторы и работники** фирмы. Их интересы не всегда совпадают. Акционеры чаще всего озабочены повышением стоимости своих

акций (общей рыночной оценки капитала фирмы), а также размерами регулярно выплачиваемых дивидендов. Инвесторы, например банки, финансирующие работу компании, склонны поддерживать решения, направленные на то, чтобы фирма устойчиво развивалась и имела надежную основу для выплаты взятых кредитов. Работники и менеджеры заинтересованы в росте оплаты при менее интенсивном труде и ориентируются на увеличение размеров фирмы, что повышает устойчивость, производительность труда и снижает нагрузку на одного занятого.

В зависимости от того, какая из групп оказывает наибольшее влияние на принятие решений, политика и **поведение фирмы** могут существенно различаться. Приоритет **акционеров** заставляет направлять прибыль на выплату дивидендов и ориентироваться на результаты периодической бухгалтерской отчетности. **Инвесторы** проводят решения об инвестировании в новые производства и обновление основного капитала. **Работники** и менеджеры стараются обеспечить компании не столько высокую прибыльность, сколько большие объемы оборотов и наем новых сотрудников. В реальной жизни ситуация усложняется тем, что среди владельцев крупной компании присутствуют и инвесторы (банки), и менеджеры, и работники в виде мелких акционеров. В этих случаях у них может возникать **конфликт интересов**. Разрешением таких конфликтов и занимается система корпоративного управления.

В каждой стране возникает свой собственный **механизм КУ**. Тем не менее существуют некоторые устойчивые модели, свойственные не одной, а многим странам. Модели КУ — это типы координации интересов и действий заинтересованных групп, отражающие специфику структуры и концентрации собственности, механизмов финансирования и занятости, а также национального законодательства. Как правило, выделяют **англо-американскую** (ориентация на права акционеров, развитый фондовый рынок, краткосрочная занятость) и **континентальную** (банковский контроль и банковское финансирование, длительная занятость) **модели КУ**. В рамках континентальной модели, например в Германии, упор делается на соблюдение интересов банков, а в Японии — на социальную гармонию и соблюдение иерархии в пределах деловых объединений компаний.

В **англо-американской (акционерской, аутсайдерской, или рыночно-ориентированной) модели КУ** основным методом разрешения конфликта интересов между акционерами и менеджерами является механизм слияний и поглощений (M&A, mergers and acquisitions). Работа его основана на следующем: акционеры имеют широкий доступ к информации о деятельности фирмы и могут сосредоточить в своих руках пакеты акций, достаточные для того, чтобы проголосовать на собрании, ввести представителей в совет директоров, сменить команду менеджеров и добиться перераспределения в свою пользу финансовых потоков. Такая система позволяет быстро

## Плюсы и минусы моделей КУ

**Таблица 4.4**

Источник:  
[Sorge,  
Noorderhaven,  
Koen, 2015,  
p. 245]

	Англо-американская модель	Континентальная модель
<b>Плюсы</b>	Эффективное перераспределение капитала между отраслями. Финансирование инноваций. Отмирание неприбыльных секторов. Высокая прибыльность. Эффективный менеджмент	Инвестиции в расширение мощностей. Внутрифирменная диверсификация. Долгосрочная ориентация
<b>Минусы</b>	Слабый контроль со стороны совета директоров. Краткосрочная ориентация. Приоритет слияний и поглощений перед внутренними проектами развития компаний	Создание избыточных мощностей. Сохранение неприбыльных компаний и отделений. Слабое развитие рынков капитала. Сокращение возможностей для развития компаний в новых секторах

реформировать компании и осуществлять перелив капитала между отраслями и секторами экономики. Недостатками англо-американской системы считаются неустойчивость фирм и большие издержки, связанные со сбором и анализом информации, а также осуществлением процедур слияний и поглощений.

**Континентальная (стейкхолдерская, инсайдерская, или банковская) модель** действует иначе. Основными собственниками (акционерами) компании зачастую являются партнеры, а также инвесторы, и прежде всего банки. При выдаче ссуды данной компании они анализируют ее финансовое положение и получают доступ ко всей необходимой информации. Интересы инвесторов направлены на устойчивое развитие компании и во многом совпадают с интересами работников. Поэтому инвесторы охотно выбирают менеджеров компании для представления своих интересов и назначают их членами советов директоров. Преимущества континентальной модели состоят в приоритете инвестиций, ориентации на долгосрочное и стабильное развитие. Недостатки связаны со сложностями реформирования, сокрытием информации, консерватизмом инвесторов и слабым учетом мнения небольших акционеров.

Итак, обе модели имеют как достоинства, так и недостатки (табл. 4.4).

**Выбор модели** зависит от исторических условий и этапа развития той или иной страны. В последние годы часто говорят о расширении сферы англо-американской модели, поскольку во всем мире повышается значение прямых и портфельных иностранных инвестиций, а параллельно с этим растет желание инвесторов обеспечить прозрачность сделок. Однако континентальная модель сохраняется во многих странах и демонстрирует свою эффективность.

В рамках континентальной модели **японская система КУ** имеет несколько отличительных **особенностей**. Они связаны с чисто японскими чертами всех трех основных заинтересованных групп, которые определяют деятельность компаний, т.е. со структурой собственности, финансирования и спецификой трудовых отношений. Рассмотрим каждую из этих особенностей более подробно.

На формирование **структуры собственности** японских компаний оказали влияние многие факторы. В довоенный период крупнейшие японские компании, как правило, представляли собой частные фирмы под контролем собственника-основателя. Некоторые из них в 1930-х годах превратились в семейные многоотраслевые финансово-промышленные объединения *дзайбацу*. Сразу после войны они были распущены, но к 1960-м годам возродились вновь, хотя главными собственниками стали уже не частные лица, а головные банки. Такие горизонтальные объединения предприятий вокруг головного банка на основе владения акциями получили название *кэйрэцу* или *кигё сюдан*. Они сосредоточили у себя 50–70 % производственных активов и стали основой промышленности страны. В составе этих довольно рыхлых объединений выделялись отдельные крупные производственные компании, которые имели множество более мелких партнеров, связанных с ними по принципу вертикальной кооперации. Многие из них были основаны при содействии головной фирмы, получали от нее технологическую и кадровую помощь и расплачивались своими акциями.

Постепенно между фирмами-партнерами возникала **сеть перекрестного владения**. Причем держатели акций рассматривали их не как источник дивидендов, а как способ установления долгосрочных и доверительных связей. Государство поощряло передачу акций банкам и партнерам, поскольку это совпадало с направлениями экономической политики того времени, ориентированной на расширение инвестиций, быстрый рост и поддерживаемое правительством формирование структуры экономики. В то же время внебанковское финансирование путем выпуска и продажи акций и облигаций ограничивалось или напрямую запрещалось. В итоге к концу 1988 финансового года 51 % акционерного капитала японских фирм принадлежал банкам и партнерам, т.е. подпадал под определение перекрестного владения. В 1990-х годах банки продали свои пакеты группам предприятий. В результате к началу 2000-х годов в крупнейших фирмах сформировалась структура собственности и контроля, сравнительные характеристики которой отражены в таблице 4.5.

К 2014 г. доля перекрестного владения еще более сократилась, хотя и оставалась на сравнительно высоком уровне — 16 % от акционерного капитала [Nikkei Asian Review, June 20, 2015]. Перекрестное и банковское владение акциями обеспечивало **стабильный состав собственников**, защищало

**Доли (%) собственного и концентрируемого  
10 крупнейшими фирмами страны  
акционерного капитала (2000–2004)**

Таблица 4.5

Источник:  
[Cohen, 2009,  
р. 80]

Страны	Контроль				
	Открытый	Семейный	Групповой	Банковский	Государственный
Япония	—	5	89	—	6
Франция	56	30	—	6	8
Германия	—	10	46	—	44
Южная Корея	57	18	7	6	12
Великобритания	100	—	—	—	—
США	92	—	8	—	—

японские компании от недружественных поглощений, позволяло иметь длительную стратегию и распределять риск между партнерами по бизнесу.

**Система финансирования** японских компаний в послевоенные годы строилась на принципе косвенного, или банковского, предоставления средств (в отличие от прямого, или рыночного, через куплю-продажу ценных бумаг). Это позволяло осуществлять управление инвестированием при помощи административного регулирования банков (*administrative guidance*). Кроме того, в банковской сфере действовал **принцип «головного банка»** (*main bank system*). Головным банком (одним или двумя) пользовались более 90 % крупных японских компаний. Головной банк выступал основным кредитором фирмы, являлся ее самым крупным акционером, практически монопольно осуществлял расчетные и валютные операции, поддерживал тесные контакты с фирмой путем направления персонала, а в случае необходимости оказывал финансовую помощь. Следовательно, его функции выходили далеко за пределы обычных отношений кредитора и должника. Одной из главных таких функций являлись наблюдение и контроль над деятельностью фирмы. Эта задача достаточно эффективно решалась до тех пор, пока: 1) основная часть средств поступала к фирме из головного банка, который постоянно следил за использованием выданных кредитов; 2) банк сохранял монополию на расчеты и получение комиссионных; 3) министерство финансов эффективно наблюдало за самими банками для предотвращения злоупотреблений. Отметим, что перечисленные условия соблюдались до середины 1980-х годов.

И наконец, несколько слов о **занятости** на японских предприятиях. Трудовые отношения в крупной японской фирме традиционно носили



долгосрочный характер (более подробно см. главу 5). Сейчас подчеркнем лишь то, что японские менеджеры также работали в одной компании намного дольше своих зарубежных коллег. Они поступали в компанию сразу после окончания университета, проходили по всем ступеням корпоративной иерархии и, достигая преклонного возраста и вершины своего карьерного роста, получали назначение в совет директоров. Разумеется, туда попадали люди, доказавшие компании свою лояльность и детально представлявшие себе ее деятельность. На всех стадиях карьеры их вознаграждение зависело от возраста и занимаемой должности или фактически от количества людей, находящихся под их руководством. Это создавало **серьезные стимулы** для того, чтобы направлять свою деятельность на постоянное **расширение операций, продаж и занятости**.

В итоге **особенности** трех основных заинтересованных групп (собственников, кредиторов и работников-менеджеров) ориентировали японские компании на **долгосрочные цели** вместо краткосрочных, на инвестиции вместо дивидендов, на объемы продаж вместо объемов прибылей, на координацию вместо конкуренции и на стабильность вместо постоянной перестройки. На этой основе сложилась специфическая для Японии система корпоративного управления. Особенности ее в сравнении с Германией и США представлены в таблице 4.6.

Ключевым словом, охватывающим особенности японской системы КУ, является **«инсайдерство»**, т. е. представление интересов собственников компании ее менеджерами, или инсайдерами. Известно, что в советах директоров японских компаний (органах собственников-акционеров) подавляющее большинство составляют менеджеры, а «независимые директора» (не инсайдеры, люди со стороны) находятся в меньшинстве. В американской системе КУ акционеров представляют прежде всего независимые директора, что закреплено в законодательстве. В Японии в законах об акционерных компаниях подобных требований не содержится. Неудивительно, что по состоянию на 2016 г. из 1600 компаний верхней секции Токийской фондовой биржи (наиболее крупные фирмы Японии) только в 200 большинство членов совета директоров не были связаны с деятельностью компании и не являлись инсайдерами.

Инсайдерский характер КУ оказывает серьезное влияние на деятельность японских компаний. **Конкретными проявлениями инсайдерства** являются **занижение стоимости акций, сокрытие важной информации** и в конечном счете **принятие неправильных решений**. Приведем три конкретных примера, иллюстрирующих эти положения.

**Занижение цены акций** в целом ряде японских компаний, осуществляющих крупные инвестиции, стало очевидно в случае, известном как «TCI против J-Power». В 2006–2008 гг. английский инвестиционный фонд TCI (*The Children's Investment Fund*) стал владельцем 9,9 % акций японской компании



**Особенности корпоративного управления Японии  
в сравнении с Германией и США**

Элементы корпоративного управления	Япония: «коллективный капитализм» ( <i>collective capitalism</i> )	Германия: «капитализм заинтересованных» ( <i>stakeholder capitalism</i> )	США: «акционерный капитализм» ( <i>shareholder capitalism</i> )
Концентрация собственности	Низкая	Высокая	Низкая
Главные собственники	Банки, партнеры, частные лица	Банки, частные лица	Частные лица, пенсионные и инвестиционные фонды
Роль собрания акционеров	Формальная	Формальная	Заслушивание, утверждение отчетов и реальные дискуссии
Совет директоров	99 % — высшие менеджеры, постепенное введение независимых директоров. Высокая компетентность, инсайдерская информация	Представители акционеров, менеджеров и профсоюзов. Как правило, низкая компетентность и недостаток информации	Не связаны с высшими менеджерами. Большие полномочия
Аудит	Внутренний и внешний	Внутренний и внешний	Внешний
Принятие важных решений	Совет управляющих (около 10 членов)	Совет управляющих (около 10 членов)	3–5 высших менеджеров
Образование высших менеджеров	До половины состава — выпускники технических университетов	Большинство — выпускники технических университетов	Большинство — специалисты по финансам и праву
Вознаграждение высших менеджеров	300–600 тыс. долларов в год (14–17 средних годовых зарплат работников компании)	300–600 тыс. долларов в год (14–17 средних годовых зарплат работников компании)	2–2,5 млн долларов плюс опционы акций (100–150 средних годовых зарплат работников компании)
Главный стимул	Сохранение работы	Сохранение работы и получение дивидендов	Получение дивидендов

**Таблица 4.6**

Источник:  
[Kono, Clegg,  
2001]

Роль банков	Главный источник средств (меняется), контроль, долгосрочные цели	Главный источник средств (меняется), контроль, долгосрочные цели	Источник средств
Финансирование	Банковские займы	Банковские займы	Выпуск акций
Цели развития	Долгосрочный рост	Долгосрочный рост	Краткосрочная прибыль
Профсоюзы	На уровне компаний; кооперация с работодателями	На уровне отраслей; взаимозависимость профсоюзов и работодателей	На уровне отраслей; конфронтация с работодателями
Главные факторы риска	Консерватизм, неравенство акционеров, «инсайдерство»	Консерватизм, неравенство акционеров, «инсайдерство»	Высокие издержки, нестабильность, ухудшение отношения к труду в результате частой смены работы и разрыва в доходах

Окончание  
таблицы 4.6

*J-Power*. Данная компания основана в 1952 г., приватизирована в 2004 г. и занята многими видами деятельности в области энергетики, в частности строительством реакторов на рециклированном ядерном топливе. В сущности, это одна из важнейших энергетических компаний страны, выполняющая национально значимые проекты. Фонд *TCI* посчитал, что *J-Power* слишком много тратит на инвестиции и недоплачивает акционерам. Предложения *TCI* о перераспределении финансовых потоков были отвергнуты. В ответ на это в апреле 2008 г. *TCI* предложил увеличить свою долю акций с 9,9 % до 20 % путем покупки недостающих акций по рыночной цене. Целью покупки была реализация предложений *TCI*: смена президента, введение в совет директоров двух человек со стороны, увеличение дивидендов на одну акцию с 60 до 120 иен, сокращение инвестиций и продажа акций, принадлежащих *J-Power*. Всё это должно было привести к повышению стоимости акций компании в целом, в том числе и пакета, принадлежащего *TCI*. Пакет можно было продать и зафиксировать прибыль.

*TCI* обратился в правительство Японии с просьбой разрешить ему покупку акций (по закону такое разрешение необходимо, если иностранный инвестор приобретает пакет более 10 %). Правительство отказало фонду *TCI* на том основании, что эта сделка противоречит интересам национальной безопасности страны. Это стало первым примером применения специальной оговорки, имеющейся в законе «Об иностранных операциях и внешней торговле» (*Foreign Exchange and Foreign Trade Law*) с 1949 г. В итоге *TCI* продал свой пакет с убытком, а данный случай привлек внимание как

пример поведения иностранных инвесторов и возможных пределов открытия японского капитального и фондового рынка.

**Соккрытие информации** в условиях доминирования инсайдеров в управлении проиллюстрировал скандал вокруг компании *Olimpus*. Скандал инициировал президент компании М. Вудфорд (M. Woodford) в октябре 2011 г. Компания *Olimpus* основана в 1919 г. и в настоящее время является крупнейшим в мире производителем эндоскопов (70 % мирового рынка). Производственная линейка компании включает специальные медицинские микроскопы, а также все виды имиджинговой техники, которые позволяют «фотографировать всё, от микробов до звезд» (слова из рекламного лозунга компании). В 1989–1990 гг., в период спекулятивного бума, сделки с недвижимостью обернулись для компании потерями в размере около 1 млрд долларов. *Olimpus* не сообщил об этом, а создал целую систему сокрытия убытков, в которой участвовало около 50 человек из разных отделов фирмы. В 2008 г. *Olimpus* приобрел сравнительно небольшую британскую фирму *Gyrus Group*, производившую медицинское оборудование, за 2,2 млрд долларов при оценке фирмы в 0,7 млрд и при этом выплатил 0,7 млрд за консультационные услуги посреднической фирме с Каймановых островов.

Эта подозрительная сделка привлекла внимание **М. Вудфорда**. Он 30 лет проработал в европейском подразделении *Olimpus*, в апреле 2011 г. был назначен президентом, а затем в октябре 2011 г., за две недели до скандала, стал исполнительным директором компании. М. Вудфорд потребовал объяснений, но вместо этого был уволен за «непонимание японского стиля управления, а также за произвольные и безапелляционные действия». Он сообщил СМИ о своих подозрениях. Дальнейшее расследование показало, что в *Olimpus* в течение ряда лет систематически скрывались убытки от финансовых операций. В результате капитализация *Olimpus* упала почти в четыре раза, руководители компании ушли в отставку и попали под суд. В Великобритании М. Вудфорда несколько газет назвали «бизнесменом года». В Японии он получил от *Olimpus* компенсацию за увольнение и стал примером иностранного руководителя, применившего западные принципы менеджмента и раскрытия информации в иной корпоративной и социальной среде.

**Принятие неправильных решений** при отсутствии внешнего контроля долгое время было характерно для компании *TEPCO* (*Tokyo Electric Power Corporation*). Доля *TEPCO* в реализации электроэнергии на рынке Японии составляет примерно 30 % (2015). По показателю реализации электроэнергии в натуральном выражении *TEPCO* находится на шестом месте в мире. Компания, основанная в 1951 г., в 1971 г. запустила в эксплуатацию первый энергоблок на аварийной атомной станции Фукусима-1. В 1997 г. она завершила строительство крупнейшей в мире АЭС Касивадзаки-Карима. После аварии 11 марта 2011 года компания стала предметом жесткой критики.

Некоторые японские СМИ заявляли, что приведшая к аварии «деятельность компании построена на лжи» [Никкэй Бидзинэсу, 12 сентября 2011 г.].

В чем же состояла **ложь**? **Во-первых**, тезис компании о безопасной конструкции реакторов не выдержал проверки. Система аварийного электрообеспечения была повреждена уже в ходе землетрясения, и волна цунами только завершила ее разрушение. Кроме того, операторы энергоблоков не полностью представляли себе особенности охлаждения реакторов и потеряли время в первые часы после катастрофы. **Во-вторых**, утверждение представителей компании о том, что землетрясение и цунами такого масштаба не могли быть предсказаны, является прямым обманом. В 2008 г. эксперты компании подготовили прогноз о вероятности цунами более 10 м высотой (защитные сооружения были ориентированы на волну высотой 5,7 м). Прогноз был отклонен руководством компании как не имеющий оснований, никаких действий по усилению защиты предпринято не было. **В-третьих**, компания систематически убеждала общественность Японии в том, что атомная генерация дешевле тепловой. При этом в состав тарифов не включались затраты на страхование от серьезных инцидентов и утилизацию ядерного топлива. Считается, что длительное использование этих ложных утверждений стало возможно потому, что *TEPCO* не допускала независимого обсуждения внутренней информации и применяла инсайдерскую систему корпоративного управления. В 2012 г. *TEPCO* подготовила Комплексный специальный бизнес-план (Comprehensive Special Business Plan), в котором взяла обязательство сформировать открытую компанию, ввести в совет директоров большинство независимых представителей и перейти к структуре компании американского типа (комитеты по аудиту и планированию с независимыми членами). Поставленные задачи были выполнены к 2016 г., и деятельность компании серьезно изменилась.

Разумеется, в корпоративном управлении Японии присутствуют не только отрицательные, но и **положительные стороны**. Система японского корпоративного управления, особенно элементы стимулирования инвестиций и долгосрочной стабильности, внесла большой вклад в обеспечение высоких темпов роста в 1950–1960-х годах, широкую структурную перестройку в 1970-х и быстрое приспособление к повышению курса иены после 1985 г.

Однако вслед за этим **изменились условия** экономического развития. Темпы роста и уровень инвестиций резко упали, а достижения финансовой устойчивости компании снизили заимствования у банков и начали больше полагаться на собственные средства. Соответственно сократились возможности банковского контроля и снизилась роль головных банков. В начале 1990-х годов были отменены многие элементы административного контроля времен высоких темпов роста, например ограничения на формирование холдинговых компаний, на установление процентных ставок, на некоторые

типы международных финансовых операций, на перепродажу акций, на использование временных работников и т. п.

В итоге, **во-первых**, изменились формы финансирования компаний, **во-вторых**, практически распалась система перекрестного владения акциями, а **в-третьих**, в сфере трудовых отношений сократилась доля длительной и пожизненной занятости. Система наблюдения и контроля над деятельностью компаний, основанная на ведущей роли «головного банка», **потеряла свою эффективность**.

Действительно, банки утратили инструменты контроля (доступ к информации о компании при выдаче крупных и долгосрочных займов), заинтересованность (монопольное положение расчетного центра компании и соответствующие комиссионные) и руководителя в виде Министерства финансов (оно практически прекратило административный надзор над банками). В то же время **альтернативная система** контроля за деятельностью компаний на основе фондового рынка пока **не была готова** действовать в полную силу. По выражению некоторых экономистов, в Японии возник **вакуум корпоративного управления** [Flath, 2005, p. 291].

**Последствия вакуума**, т. е. резкого ослабления контроля над деятельностью компаний и банков, оказались для экономики очень серьезными. Прежде всего с этим связано раздувание спекулятивного пузыря на рынках ценных бумаг и недвижимости в 1986–1989 гг., поскольку ослабление контроля привело к необоснованной выдаче займов. Кроме того, в 1990-х годах стало известно о большом количестве нарушений законодательства и принятых стандартов поведения в практике целого ряда известных и уважаемых компаний. Например, в пищевой промышленности были отмечены случаи переупаковки и повторной продажи просроченных изделий (компания *Ishiya*), несоблюдения гигиенических норм и отравления покупателей (*Meiji*), фальсификации продукции и завышения цен (*Aeon*), замены дорогих продуктов на дешевые без информирования покупателей (*Teikoku Hotels*) и т. д.

Начиная со второй половины 1990-х годов правительство предприняло целый ряд шагов по преодолению вакуума и укреплению системы корпоративного управления. **Действия правительства** можно разделить на три группы. **Во-первых**, были ослаблены ограничения на внутреннюю структуру компаний (разрешены холдинги, упрощены слияния и банкротства, создана система разделения компаний). **Во-вторых**, расширены регулирующие функции фондового и капитального рынка (укреплены юридические основы аудита, изменены стандарты финансового учета, законодательно прописаны меры защиты от нежелательных поглощений, открыты возможности предоставления общественных услуг предприятиями частного сектора). **В-третьих**, установлены законодательные основы для существования многообразных форм корпоративного управления (изменено корпоративное

законодательство, закреплена возможность принятия англо-американской системы КУ, разработаны рекомендательные кодексы поведения).

Нововведения привели к тому, что в деловой практике появились **новые, ранее неизвестные типы операций**. Например, интернет-компании пытались получить долю в собственности и контроль над вещательными компаниями для доступа к контенту (телепрограммам) и распространения его по интернет-каналам (*Softbank-TV Asahi, Livedoor-Fuji TV, Rakuten-TBS*). Появились случаи подделки отчетности для повышения капитализации и получения кредитов (*Livedoor*). Начала распространяться практика грин-мейлинга (*green-mail* — предложение к компании выкупить акции по завышенной цене в обмен на нераспространение информации или отказ от действий на собрании акционеров), использования инсайдерской информации для извлечения спекулятивной прибыли (*Murakami Investment Fund*), враждебных поглощений (*hostile takeover* — покупка компании с целью разделения и перепродажи) и т. п. Японские компании стали вырабатывать новые средства борьбы с такими действиями, например метод горькой пилюли (*poison pill* — способ сделать акции компании менее привлекательными для нежелательного инвестора путем выпуска новых акций и продажи их старым владельцам со скидкой).

В течение нескольких лет компании, законодательная среда и органы надзора приспособлялись к новым условиям деятельности. К середине 2000-х годов самый бурный период остался позади. В 2004–2006 гг. Токийская фондовая биржа и Федерация деловых организаций «Кэйданрэн» разработали два документа, в которых изложили свое **видение желательной для Японии системы корпоративного управления**. Общие черты этих документов состоят в следующем: **во-первых**, повышение стоимости компании объявлено конечной и главной задачей укрепления КУ; **во-вторых**, подтверждена важность прочных и доверительных связей со всеми заинтересованными группами для устойчивого повышения стоимости; **в-третьих**, отмечена необходимость учета культуры, традиций, социальной ситуации и сложившейся деловой практики при определении оптимальных форм КУ.

1 июня 2015 года в Японии был введен в действие **новый Кодекс корпоративного управления**. Общая направленность Кодекса позволяет говорить об усилении ориентации на англо-американскую модель. В значительной мере это связано с тем, что в результате действий кабинета С. Абэ по стимулированию экономики в 2013–2015 гг. повысились капитализация фондового рынка и прибыльность экспорта. Крупные японские компании накопили огромные кассовые резервы, достигшие к концу 2014 г. 48 % ВВП против 20 % во Франции и Германии и 10 % в США [Bloomberg, June 1, 2015]. Однако параллельного повышения инвестиций и оплаты труда не произошло, а значит, не был реализован имеющийся потенциал экономического роста. Решение попытались найти в сфере корпоративного управления



и усиления позиций акционеров для более эффективного распределения резервов и прибыли. В частности, в новом Кодексе закреплены требования по введению в состав советов крупных акционерных компаний не менее двух независимых директоров и установлена ответственность за соблюдение принятых правил поведения (compliance).

Анализ этих событий показывает, что общее направление развития японской системы выбрано в соответствии с быстро распространяющимися в мире англо-американскими стандартами корпоративного управления. Ускорение реформ в 2015 г. связано с желанием использовать возможности корпоративного управления для повышения инвестиций, доходов и ускорения экономического роста. Тем не менее даже в крупных и крупнейших фирмах формирование новой модели будет носить **длительный и эволюционный характер**. По мнению специалистов, в продвижении по этому пути Япония отстает от Великобритании по меньшей мере на 30 лет, а современная оценка положения дел в Японии не превышает 2 по 10-балльной шкале [Bloomberg, June 1, 2015]. Более того, в малом и среднем бизнесе намного дольше сохранится традиционная японская модель, основанная на головном банке, семейной собственности и долгосрочной занятости. Учет присущих Японии особенностей позволит сформировать «гибридную», «двойственную» или «переходную» систему. Именно эти характеристики и определяют особенности корпоративного управления в Японии в обозримом будущем.

#### 4.4. Объединения компаний: реорганизация *кэйрэцу*

Важную роль в работе любой компании играет механизм ее **взаимодействия с партнерами**. Среди **особенностей Японии** в этой области чаще всего называют существование большого числа объединений, высокую долю участвующих в них компаний, долгосрочные связи, перекрестное владение акциями, высокую степень концентрации в большинстве отраслей, острую конкуренцию между группировками и кооперационные отношения внутри межфирменных объединений и т. д. [Flath, 2005, p. 238–246; Sorge, Noorderhaven, Koen, 2015, p. 148–149]. Всё это оказывает серьезное влияние на менеджмент, а именно: возникают строгая иерархия и подчинение интересам вышестоящей компании, изменяются формы конкуренции, возрастает стремление к гармоничным отношениям с партнерами. Рассмотрим эти и другие процессы более подробно.

Прежде всего отметим **плюсы и минусы объединений**. К **положительным** сторонам можно отнести формирование общих целей и отношений



доверия, взаимное дополнение возможностей каждого участника, обмен технологиями и в результате всего этого — снижение так называемых *транзакционных издержек* и повышение конкурентоспособности компаний. К **отрицательным** сторонам относятся несовпадение целей, различия в корпоративной культуре, сложности в формировании доверительной атмосферы, высокая инерционность появляющейся системы связей, а значит, и риск потери времени, сил и средств на поддержание партнерских отношений. Нетрудно заметить, что плюсы и минусы объединений во многом совпадают. Следовательно, общий баланс — положительный или отрицательный — зависит от той экономической среды, в которой приходится действовать компаниям.

Выделим основные **типы объединений**. По степени интеграции среди них можно выделить лицензирование (лекарства, электроника, хай-тек), долгосрочные контрактные связи без контроля (совместные исследования, производство по заказу), долгосрочные контрактные связи под контролем одной из сторон (поставщики деталей и комплектующих в автомобильной и электронной промышленности, франчайзинг в розничной торговле), совместные предприятия (чаще всего с зарубежными компаниями). По положению в цикле производства объединения компаний подразделяются на *вертикальные* (различные стадии создания и сбыта изделий), *горизонтальные* (исследования и разработки, контрактное производство, транспортные, складские и торговые сети) и *пирамидальные* (совместный контроль одного предприятия со стороны двух и более компаний). Прочие типы объединений классифицируются по множеству различных параметров, таких как продолжительность взаимосвязей, влияние партнеров и т. д.

**Главной чертой Японии** в области объединений компаний справедливо считается существование их специфических типов, которые обеспечивают тесную межфирменную интеграцию. Ключевым словом в этой области является «*кэйрэцу*» — японский термин, не имеющий точного перевода, но означающий последовательность, непрерывную цепь, преемственность. В Японии *кэйрэцу* практически всегда означает деловые объединения компаний. *Кэйрэцу* подразделяют на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные, или **финансовые, кэйрэцу** представляют собой группировки компаний вокруг головного банка. **Вертикальные кэйрэцу** строятся на основе технологической интеграции и делятся на производственные системы (производство материалов, деталей и сборка) и на сбытовые сети (транспортные, распределительные, складские, оптовые и розничные торговые операции). Некоторые типы *кэйрэцу* в Японии обозначаются термином «*кигё сюдан*» (буквально — группы предприятий). Однако этот термин не имеет точного определения, и в нашем изложении мы его не используем вслед за многими специалистами по сравнительному менеджменту [Sorge, Noorderhaven, Koen, 2015, p. 148–151].

Термин «*кэйрэцу*» применяется также и к некоторым **зарубежным компаниям**, например *Tata Motors* (Индия, автомобилестроение), *Virgin Group* (Великобритания, путешествия, развлечения, дизайн), *Apple* (США, компьютеры, электроника, программное обеспечение) и даже *Microsoft*, *Time* и *Disney Warner* (США, компьютерные программы, СМИ и индустрия развлечений). Союзы авиалиний *Oneworld* и *Star Alliance* также иногда характеризуются как *кэйрэцу*. Такие банки, как *Deutsche Bank* (Германия), *JP Morgan* и *Mellon Financial* (США), считаются центрами подобных *кэйрэцу* группировок. Структуру японских финансовых *кэйрэцу* во многом повторяют южнокорейские *чеболи*. Тем не менее за рубежом термин «*кэйрэцу*» применяется практически к любому аморфному объединению более чем двух компаний. В Японии же высокая доля участия в таких группировках национальных предприятий, сила их взаимосвязей и особенности законодательного регулирования придают *кэйрэцу* существенно иной характер.

Первым типом предпринимательских объединений Японии являются горизонтальные группировки фирм вокруг головного банка — **финансовые кэйрэцу**. Они появились до войны в виде финансово-монополистических групп *дзайбацу* и частично возродились в 1950–1960-х годах на новой основе (не в виде семейной собственности через вышестоящий холдинг, а с банками в центре). Финансовые *кэйрэцу* сыграли **важную роль** в послевоенном экономическом развитии, поскольку обеспечили механизм неформальной координации интересов и деятельности входящих в них предприятий. Под влиянием этих группировок в Японии серьезно изменился механизм межотраслевой конкуренции. Дело в том, что структура финансовых *кэйрэцу*, как правило, строилась по принципу «одна фирма в каждой главной отрасли». Поэтому, когда возникал новый перспективный сектор, поддерживаемый правительством, все финансовые *кэйрэцу* стремились создать там свой опорный пункт, независимо от его эффективности и размеров рынка [Sorge, Noorderhaven, Koen, 2015, p. 149]. Однако внутри одной группировки ее члены не столько конкурировали между собой, сколько координировали свою деятельность. Это облегчало проведение правительственной политики инвестирования, поддержки избранных секторов и структурной перестройки. К концу 1970-х годов предприятия всех шести крупнейших финансовых *кэйрэцу* вышли на международный уровень конкурентоспособности, и правительство перешло от поддержки группировок к широкой либерализации.

Определяющим признаком финансовых *кэйрэцу* было **существование тесных связей** их участников. Можно выделить четыре типа таких связей: личное участие руководителей в президентских клубах и ассоциациях, торговые отношения, перекрестное владение акциями и финансирование через головной банк. Наибольшее значение среди них имела деятельность головного банка (см. предыдущий раздел). Перестройка системы финансирования компаний и банковского сектора, начавшаяся в конце 1980-х годов,

должна была привести и привела к серьезным изменениям. Неудивительно, что финансовые *кэйрэцу* значительно модифицировались в ходе банковских слияний 1990–2000-х годов и от шести основных группировок фактически остались только три: *Mitsubishi*, *Mizuho*, *Sumitomo*. В каждой из них существенно сократилось влияние головных банков и объемы перекрестного владения акциями, а значит, снизилась сила взаимосвязей и координации действий участников.

Тем не менее среди представителей японских компаний сохранилось **сильное чувство неформальной принадлежности** к той или иной группировке. Продолжают действовать также и некоторые традиционные механизмы координации деятельности компаний (клубы президентов, ассоциации бизнеса и т. п.). Следовательно, начавшийся **переход** от финансовых *кэйрэцу* к новым типам организации, таким как временные деловые союзы для реализации конкретных бизнес-проектов (*business alliance*), **далеко не завершен** и займет продолжительное время.

Вторым типом объединений японского бизнеса считаются **вертикальные кэйрэцу**, т. е. устойчивые и долговременные объединения крупных компаний с малыми и средними фирмами на основе технологических связей для организации субподрядных работ. Наиболее распространенными типами вертикальных *кэйрэцу* являются **производственные группировки** поставщиков комплектующих изделий и головных сборочных компаний, а также многозвенные **системы сбыта** продукции. Крупные вертикальные *кэйрэцу* создали практически все известные японские компании — *Hitachi*, *Toyota*, *Nissan*, *Panasonic*, *Sony* и многие другие.

Вертикальные *кэйрэцу* имеют ряд особенностей. Они не формируются вокруг крупного банка, хотя в ряде случаев головные фирмы выступают акционерами финансовых, инвестиционных и страховых компаний (*Toyota*, *Nissan*). Некоторые фирмы-организаторы могут являться членами горизонтальных *кэйрэцу* (например, *Toyota* — официально член *Mitsui*), а некоторые считаются независимыми или сотрудничают с участниками нескольких группировок (*Hitachi*). Различные *кэйрэцу*, как правило, конкурируют между собой. Однако в ряде случаев в адрес фирм-конкурентов осуществляются стабильные и долгосрочные поставки высокопроизводительного оборудования (*Panasonic*), компонентов (*Toyota*) и расходных материалов (*Nikon*). Это говорит о существовании между некоторыми вертикальными *кэйрэцу* не только конкурентных, но и устойчивых кооперационных связей.

Считается, что самую крупную *кэйрэцу*, построенную на системе вертикальных производственных взаимосвязей, сформировала знаменитая *Toyota*. Создание *кэйрэцу* позволило головной компании получить **существенные выгоды**: влияние на закупки оборудования и инвестиционные процессы поставщиков, стабильность качества, поставки по удобному для головного предприятия графику (важная часть системы «точно в срок»),

регулярное (как правило, дважды в год) снижение издержек и закупочных цен и т. д. Фактически удалось переложить на плечи поставщиков часть собственных издержек в обмен на стабильность закупок. Неудивительно, что в годы быстрого экономического роста система вертикальных *кэйрэцу* стала важным фактором конкурентоспособности крупных экспортных компаний Японии.

Однако в 1990–2000-е годы в экономике страны начался переход к развитию в условиях насыщенного рынка, высоких технологий и глобальной ориентации деятельности. На данном этапе главным требованием оказалась не стабильность, а способность к быстрой реакции на новые условия. В этой среде стали очевидны такие недостатки вертикальных *кэйрэцу*, как замедление инноваций, малая экономия на масштабах, трудности сравнения продукции независимых поставщиков, неравное положение субконтрактных фирм различных уровней и т. п. Начался быстрый распад вертикальных *кэйрэцу* и переход к сетевой организации межфирменных связей. К началу 2010-х годов следы традиционных *кэйрэцу* остались только в электронной и автомобильной отраслях. Однако и в них наметился переход к сетевой структуре (*meshing*) и организации временных деловых союзов (*business alliance*), ориентированных на решение конкретных проблем.

Причины распада вертикальных *кэйрэцу* можно пояснить на конкретном примере. Автомобилестроительная компания *Daihatsu*, специализирующаяся на производстве малолитражных автомобилей, традиционно использовала связанных с *Toyota* поставщиков. В 1967 г. между двумя фирмами было заключено кооперационное соглашение, а в 1998 г. *Toyota* стала владельцем 51,2 % акций партнера. Сотрудничество с мощной *кэйрэцу* позволило *Daihatsu* создать производственную и сбытовую базу мирового класса. Однако когда японские покупатели стали серьезно задумываться о стоимости автомобиля, а наиболее перспективные рынки переместились в развивающиеся страны, оказалось, что связи с *кэйрэцу* не дают возможностей заметного снижения цен. В 2011–2014 гг. при разработке новой экономической модели *Mira e:S* (*Future economy: Smart*) *Daihatsu* поставила цель существенно сократить издержки и добилась этого путем переключения на новых поставщиков. Такие возможности появились, поскольку производители деталей из Китая, Таиланда и Малайзии достигли приемлемого уровня качества при меньших ценах, чем их японские конкуренты. Кроме того, развитие транспортной инфраструктуры позволило доставлять комплектующие из-за рубежа с той же регулярностью, что и с японских предприятий. *Daihatsu* пришлось принять весьма радикальные меры: выйти из *кэйрэцу*, отказаться от налаженных связей и заключить контракты с новыми партнерами. В итоге удалось решить поставленную задачу и создать компактный автомобиль с наименьшим в мире расходом топлива (3 л на 100 км) по цене 6637 долларов. При этом издержки были сокращены примерно на

1000 долларов в расчете на единицу продукции. Именно такой (около 15 % **издержек**) оказалась «стоимость» **вертикальной кэйрэцу**, заставлявшей работать с узким кругом проверенных поставщиков на долгосрочной основе [Reuters, January 15, 2015].

Руководство компании *Toyota* с большим интересом наблюдало за проводимым экспериментом. По-видимому, элементы **опыта Daihatsu** было решено применить в деятельности материнской компании. По крайней мере, в 2016 г. *Toyota* стала полным собственником *Daihatsu* и начала использовать ее в качестве опоры для производства и сбыта компактных автомобилей на рынках развивающихся стран [Nikkei Asian Review, January 27, 2016]. В обозримом будущем *Toyota* наверняка сохранит звенья вертикальной кэйрэцу и налаженные связи с японскими поставщиками. Это касается прежде всего производства моделей премиальных марок. Однако для работы в других сегментах рынка появятся возникающие на наших глазах новые типы производственной кооперации.

## 4.5. Операционный менеджмент: развитие *TPS*, *TQC*, *кайдзэн* и т. д.

Операционный, или производственный, менеджмент — это технические методы контроля производства, издержек, поставок, запасов и качества, применяемые в определенной социальной среде. Принято выделять несколько **основных типов** операционного менеджмента, таких как американские тэйлоризм и фордизм, японскую систему фирмы *Toyota* (*TPS*, тойотизм), шведский уддевализм, немецкие методы гибкого качественного производства. Попробуем кратко перечислить черты каждой системы, а затем подробно остановимся на японских особенностях.

Исторически **первая система** научного управления производством была разработана американским инженером **Ф. Тэйлором** (F. Taylor) в 1890–1910-х годах. Согласно Тэйлору всех работников можно разделить на «первоклассных» (их необходимо выявить и использовать на ответственных участках) и «средних» (их нужно стимулировать с помощью разбиения труда на простейшие операции и введения норм времени). Считается, что тэйлоризм предполагает высокую степень разделения труда, узкие возможности для инициативы, строгий контроль, минимальные отношения между работниками. Система Тэйлора широко распространилась из США по всем индустриальным странам и получила повсеместное признание в Европе в 1930-х годах.

Принципы тэйлоризма удалось применить не только в производстве отдельных компонентов, но и в создании конечных изделий. В 1914 г. это

сделал Г. Форд (G. Ford) на первом конвейере по сборке автомобилей. Новый тип **массовой организации производства** — «**фордизм**» — позволил резко упростить операции, сократить время обучения и повысить производительность труда. Неудивительно, что система фордизма получила широчайшее распространение во всем мире, причем не только в автомобилестроении, но и во многих других отраслях.

На протяжении 1970-х годов в индустриальном мире Запада нарастало **разочарование в тэйлоризме и фордизме**. В значительной степени это было связано с желанием не допустить деградации работника под влиянием интенсивного и однообразного труда. Кроме того, к середине 1980-х годов развитие микроэлектроники и компьютерных технологий сделало возможным появление гибкой специализации и подвижных производственных линий. Интернационализация экономики и насыщение рынка дешевыми стандартными изделиями также заставили многие развитые страны искать пути одновременного повышения качества, разнообразия и масштабов производства. В самих США с начала 1970-х годов в ряде высокотехнологичных отраслей серьезно изменилась система финансирования, найма и подготовки кадров, а значит, появились новые методы организации производства. Большое внимание стало уделяться развитию человеческих ресурсов (*human resources*). Однако основная масса занятых по-прежнему выполняла «рутинные, плохо оплачиваемые работы, до сих пор несущие в себе наследие тэйлоризма» [Sorge, Noorderhaven, Koen, 2015, p. 285].

А вот в ряде областей **Италии и Франции, а также в Швеции, Германии и Японии** появились иные системы организации производства и операционного менеджмента. В этих странах удалось соединить высокое качество, широкий ассортимент и большие масштабы производства. Поэтому возникший операционный менеджмент получил название **гибкого качественного производства** (*diversified quality production*). Считается, что это стало возможно в результате сохранения в данных странах традиций ручного труда и изготовления качественных изделий на заказ мелкими партиями (*craft production*) [Sorge, Noorderhaven, Koen, 2015, p. 260].

Международную известность приобрела шведская система операционного менеджмента, внедренная на автомобилестроительном заводе *Volvo* в г. Уддевалла и получившая название «**уддеваллизм**». В ней использовались такие методы, как уравнительная зарплата, устранение тяжелого и монотонного труда с помощью робототехники, последовательное выполнение работником различных операций, модульное производство, кустовая сборка, организация автономных рабочих бригад. В 1990-х годах завод в Уддевалле был закрыт, но примененные принципы менеджмента получили широкое распространение.

В частности, успех ведущего автомобилестроительного концерна Германии *Volkswagen* в 1990–2000-х годах в значительной мере оказался связан



с изменением содержания труда, а значит, и с созданием стабильного, квалифицированного и ответственного рабочего коллектива. При этом **немецкий опыт гибкого производства** серьезно отличался от шведского. Речь идет о длительном практическом обучении на рабочем месте, применении работ с циклами менее одного часа, включении инженеров в автономные рабочие бригады, избирательном распространении модульного производства и т. д. Всё это позволило немецкой системе гибкого производства получить признание в мире, особенно при создании изделий высокого и премиального качества.

Оригинальная система операционного менеджмента появилась в Японии в знаменитой компании *Toyota*. Система получила название *Toyota Production System (TPS)*, или «тойотизм». Отметим, что многие исследователи используют для ее характеристики более широкое понятие «экономное производство» (*lean production*) [Sorge, Noorderhaven, Koen, 2015, p. 264].

Появление TPS было связано с желанием основателей *Toyota* внедрить на японских заводах американские принципы организации массового производства автомобилей. Однако это не позволяли сделать **особенности Японии**, а именно: узкий внутренний рынок, необходимость выпуска разнообразных моделей на одном предприятии, мощное рабочее движение и нежелание японских рабочих заниматься монотонным и тяжелым трудом без гарантий занятости. Для работы в таких условиях не подходили ни американский фордизм, ни японское ручное производство. Выход начали искать в приспособлении американского оборудования к японским условиям. В качестве первого шага были разработаны сменные формы для прессовки автомобильных деталей. Если раньше смена форм происходила раз в 2–3 месяца и занимала целый день, то к концу 1950-х годов инженеры *Toyota* научились делать это за 3 минуты. Соответственно, появилась возможность штамповать малые партии, избавиться от излишних запасов и начать работу по принципу «точно в срок» (*Just in Time, JIT*).

Однако для частой переналадки оборудования и работы с минимальными запасами деталей нужны были **заинтересованные и квалифицированные работники**. Их позиции значительно укрепились после Второй мировой войны вместе с усилением японских профсоюзов и расширением рабочего движения. Неудивительно, что в 1950-х годах в компании *Toyota* начались сложные переговоры работников и работодателей. В ходе переговоров удалось выработать определенный вариант отношений, который лег в основу **японской модели занятости** на всех крупных предприятиях страны. В частности, работникам гарантировали пожизненную занятость, оплату по возрасту и стажу, право на создание жилья и социальных объектов за счет компании и т. п. Взамен работодатели приобрели лояльный и заинтересованный трудовой коллектив, готовый к перемещениям в рамках



компании, постоянному повышению квалификации и решению проблем в области технологии и качества.

Такой подход к организации трудовых отношений позволил *Toyota* устранить множество потерь, характерных для массового производства. Работники начали совмещать различные операции. Появились небольшие рабочие бригады, выполнявшие целый ряд функций и ответственные за поэтапное улучшение производственного процесса. Постепенно их деятельность превратилась в *кайдзен* (*kaizen*, continuous improvement) — философию и практику бизнеса, ориентированную на **постоянное улучшение** процесса производства, технологий или менеджмента. *Кайдзен* охватил все функции и всех работников компании, вышел за ее пределы и достиг деловых партнеров, а также получил применение в процессе закупок и логистики. Отличие *кайдзен* от распространенных в середине XX в. методов рационализации производства по принципу «команда и контроль» состояло в том, что инициатива по улучшению шла не сверху, а снизу. *Toyota* включила в *кайдзен* так называемый *цикл постоянных улучшений* по стадиям план — действие — контроль — решение (PDCA cycle: Plan — Problem, Do — Display, Check — Clear, Act — Acknowledge). Использование *кайдзен* принесло результаты, выходящие за рамки частных улучшений, и позволило сформировать в компании благоприятную человеческую среду и особую культуру производства. Системы *кайдзен* в послевоенный период были применены несколькими японскими компаниями, углублены с помощью переосмысления американского опыта и восприняты по всему миру.

Следующим элементом производственной системы *Toyota* стала работа по принципу «**точно в срок**», т. е. стратегия производства, ориентированная на повышение прибылей путем сокращения запасов и сопутствующих издержек по хранению. Передача информации о состоянии запасов была основана на простых визуальных сигналах в виде билетов, карточек заказа или табличек *канбан*. Правильное применение JIT может привести к снижению издержек и повышению культуры производства. В случае сборки автомобилей появляется, например, возможность сократить время перехода головного завода на новую модель до одного дня и наладить производство на заказ.

Основную проблему представляет обеспечение **качества комплектующих**, поскольку одна некондиционная деталь может привести к остановке конвейера. С точки зрения автосборочного предприятия, на которое поступают детали, JIT может дать экономию на издержках. Однако в действительности происходит лишь перенос функций хранения с точки сборки на точку производства и доставки комплектующих. При этом зачастую их цена повышается (как показывают исследования, примерно на 15 %) за счет дополнительных издержек при транспортировке и доставке [Reuters, January 15, 2015]. Крупные фирмы, например автосборочные

заводы, могут добиться переноса этих дополнительных издержек на поставщиков и превратить свою экономию в дополнительный фактор конкурентоспособности.

Система JIT получила наибольшую известность в автомобилестроении и нефтепереработке, но может применяться в различных отраслях, где требуется убрать складское звено между производителем и потребителем. Аналоги JIT носят название «контроль запасов продавцом» (*vendor-managed inventory, VMI*) и «контроль запасов покупателем» (*customer-managed inventory, CMI*).

Важным элементом производственной системы *Toyota* считается **всеобщий контроль качества (Total Quality Control, TQC)**, т. е. применение принципов управления качеством ко всем сферам деятельности — от дизайна до доставки продукции, вместо фокусировки на одной лишь стадии производства. Применение TQC к анализу не только продукции, но и бизнес-процессов формирует систему всеобщего управления качеством (*Total Quality Management, TQM*). Последняя представляет собой комплекс действий, захватывающий все подразделения компании, в результате которого формируется среда постоянного улучшения способности предоставлять клиентам высококачественные продукты и услуги. В компании *Toyota* система TQM была внедрена после статистического и всеобщего контроля качества, интегрирована с системой *кайдзен* и стала неотъемлемой частью корпоративной культуры и организации производства. Основой TQM является приоритет запросов потребителя, всеобщее участие в обеспечении высокого качества, а также ориентация всех процессов менеджмента на достижение данных целей. Центральным элементом системы TQM в *Toyota* стала активность работников и их деятельность по улучшению продукции, технологий и организации труда. Достаточно сказать, что за 50 лет существования системы (1959–2009) было собрано более 40 млн предложений, которые сыграли важную роль в повышении качества.

Появление многофункциональных рабочих бригад стало важной особенностью производственной системы фирмы *Toyota*. Однако бригадный метод управления получил дальнейшее развитие и наибольшую известность в другой крупной японской компании, занятой производством керамики и электроники. Речь идет о системе управления «**Амёба-менеджмент**» (*Ameoba Management, AM*) фирмы *Kyosera*. AM — это система, при которой работники разбиваются на группы от 5 до 50 человек, получают четкое задание и стараются принести прибыль своей группе на каждом конкретном отрезке времени (от одного рабочего часа до целого года). Каждая группа представляет собой простейший организм, который, однако, имеет всё необходимое для выживания и приспособления к окружающей среде. В живом мире примером такого простейшего организма является одноклеточная амёба, что и дало название данной системе менеджмента. Смысл ее

состоит в том, чтобы выявить лидеров из состава работников, поручить им руководство «амёбами» и выстроить систему управления с привлечением всех. В качестве показателя деятельности используется почасовая прибыль (продажи минус издержки, деленные на отработанные часы). Основные преимущества данной системы таковы: небольшие группы и осязаемые результаты стимулируют работников; в составе групп быстро выявляются лидеры; между группами легко выстроить конкурентные отношения и организовать соревнование. Недостатками системы являются сложность вычисления оценочного показателя почасовой прибыли, а также ориентация группы на свои собственные интересы, которые могут прийти в противоречие с интересами фирмы. Наиболее известными компаниями, применяющими данную систему, являются *Kyocera* (электронные изделия), *KDDI* (телекоммуникации), *JAL* (гражданская авиация). По словам основателя *Kyocera* К. Инамори (K. Inamori), более 300 компаний добились значительных деловых результатов, применив принципы «одноклеточного управления» [Официальный сайт Kazuo Inamori, 2016].

Интересный элемент в организацию автономных рабочих бригад внесла компания *Murata Manufacturing*, занятая производством электронных деталей и специального оборудования. В этой компании появилось «матричное управление» (*Matrix Management, ММ*), в котором каждый работник подчиняется более чем одному менеджеру. Например, инженеры из исследовательского отдела наряду с обычной работой могут привлекаться для участия в бизнес-проекте по созданию нового продукта и за эту часть деятельности нести ответственность перед другими менеджерами. Матричное управление облегчает обмен информацией, улучшает работу на сложных глобальных рынках, повышает гибкость организационной структуры и расширяет компетентность работников. Трудности его применения состоят в возможных конфликтах интересов разных групп, сложностях контроля над многочисленными проектами и в повышении расходов при увеличении числа менеджеров. В группе компаний *Murata* процесс управления разделен по вертикали на функции разработки, производства и продаж, а по горизонтали — на группы технологических процессов, связанных с начальным сырьем, полуфабрикатами и готовыми изделиями. В дополнение к этому головная компания осуществляет технологическую и организационную поддержку дочерних фирм и отделений. Таким образом, матрица управления приобретает еще и третье измерение. В каждой ячейке матрицы осуществляется свой собственный учет затрат. Это дает возможность ставить цели последовательного снижения издержек, добиваться их выполнения и постоянно контролировать производственный процесс. Трехмерную матрицу *Murata* в процессе управления успешно применяют около 50 японских компаний производственного сектора [Официальный сайт *Murata Manufacturing*, 2016].

Главный вывод из нашего краткого обзора заключается в том, что **формы операционного менеджмента зависят от существующих в той или иной стране социальных условий**. Японские методы организации диверсифицированного производства требуют особой среды, способствующей кооперации производителей и поставщиков, благоприятствующей повышению квалификации работников и менеджеров, позволяющей банкам выдавать долгосрочные кредиты и т. п. Особенности национальной культуры, исторические условия, деятельность государства также накладывают свой отпечаток на организацию менеджмента. Следовательно, простое заимствование той или иной из описанных выше систем вряд ли возможно. Применение японского опыта в другой стране требует глубокого изучения и внедрения всех сопутствующих элементов.

## 4.6. Малые и средние предприятия (МСП): проблемы, стратегии, поддержка

До сих пор мы говорили о крупных предприятиях, формирующих образ японских компаний за рубежом. В то же время внутри страны наряду с крупными и крупнейшими фирмами действуют множество **малых и средних предприятий (МСП)**. В японской статистике для их идентификации используются **три критерия**: количество занятых, объем оплаченного капитала и сфера деятельности. Малые предприятия в торговле и сфере услуг имеют до 5, а в промышленности — до 20 занятых. Средними предприятиями в промышленности, строительстве и на транспорте считаются компании, имеющие до 300 занятых и капитал до 300 млн иен (около 3 млн долларов), в оптовой торговле — до 100 занятых и до 100 млн иен, в сфере услуг — до 100 занятых и до 50 млн иен, в розничной торговле — до 50 занятых и до 50 млн иен. Малые и средние предприятия объединяются в одну статистическую категорию. Те компании, значения параметров которых превосходят приведенные выше пределы, относятся к числу крупных [Small and Medium Enterprise Agency, 2015].

Между крупными и малыми предприятиями Японии существуют **серьезные различия** во многих областях деятельности: менеджменте, занятости, финансировании, применяемых технологиях и производительности труда. Это позволяет считать их представителями двух различных типов корпоративных культур, существующих в одной стране (табл. 4.7).

Приведем несколько статистических характеристик, подтверждающих данные таблицы 4.7. Прежде всего **количество малых и средних компаний** намного превышает число крупных. Достаточно сказать, что МСП составляют 98,1 % всех зарегистрированных компаний Японии. На них

### Особенности крупных и малых предприятий Японии

Таблица 4.7

Составлено  
автором  
на основе  
[Sugimoto,  
2010, p. 90]

Характеристики	Крупные компании	Малые компании
Количество	Мало	Много
Доля в занятости	Низкая	Высокая
Оплата	Высокая	Низкая
Производительность	Высокая	Низкая
Рабочее время	Короткое	Длинное
Текучесть кадров	Низкая	Высокая
Разделение собственности и управления	Сильное	Слабое
Стиль управления	Бюрократический	Предпринимательский

занято около 72,6 % всех работников и производится примерно 51 % добавленной стоимости в промышленности и 56 % ВВП страны [Statistics Bureau, 2015].

Всё это позволяет понять, почему Японию называют «**страной малых предприятий**» и что скрывается за этой характеристикой. Многие известные японские фирмы, такие как *Honda*, *Sony*, *Panasonic* и др., начинали свою деятельность в качестве малых предприятий. Большинство изделий крупных компаний состоят из компонентов, произведенных на МСП. Экономика провинциальных районов Японии в значительной степени поддерживается работой МСП, которых особенно много в отраслях сервиса, торговли, строительства и т. п. Малые и средние предприятия играют важную роль в развитии новых технологий и видов бизнеса. Это говорит о том, что МСП представляют собой одновременно и важную особенность, и основу, и источник динамизма в экономике Японии и многих других стран [Боброва, Цыбуков, Бобров, 2016].

Международные сравнения указывают на **исключительно высокую роль МСП в занятости Японии** (табл. 4.8).

Заметно, что японские показатели намного опережают не только среднемировые уровни, но и индикаторы многих развивающихся стран, например Китая. Среди развитых стран по вкладу МСП в занятость населения Японию опережают только Греция, Испания, Португалия и Кипр. Следовательно, приведенная выше характеристика Японии как **страны малых предприятий** имеет также и международное звучание.

**Средний уровень заработной платы** на японских МСП значительно ниже показателей крупных предприятий (рис. 4.3).

При этом для мужчин в возрасте 50–54 лет разрывы достигают 40–45 %. Получается, что более 70 % занятых в экономике Японии довольствуются значительно более низкой зарплатой, чем они могли бы получать в крупных фирмах. В определенном смысле занятость на МСП выбирают, для того

### Занятость на малых предприятиях (2000–2004)

Страны	Доля занятых на МСП, %
Япония	88,0
Франция	62,7
Германия	70,4
Южная Корея	86,7
Великобритания	39,5
США	50,1
Бразилия	56,5
Китай	78,0
Индия	н. д.
Россия	49,0
Украина	20,2
Казахстан	н. д.
Кыргызстан	н. д.
Узбекистан	57,0
Все страны мира	н. д.
Страны с низкими доходами	н. д.
Страны со средними доходами	71,0
Страны с высокими доходами	60,4

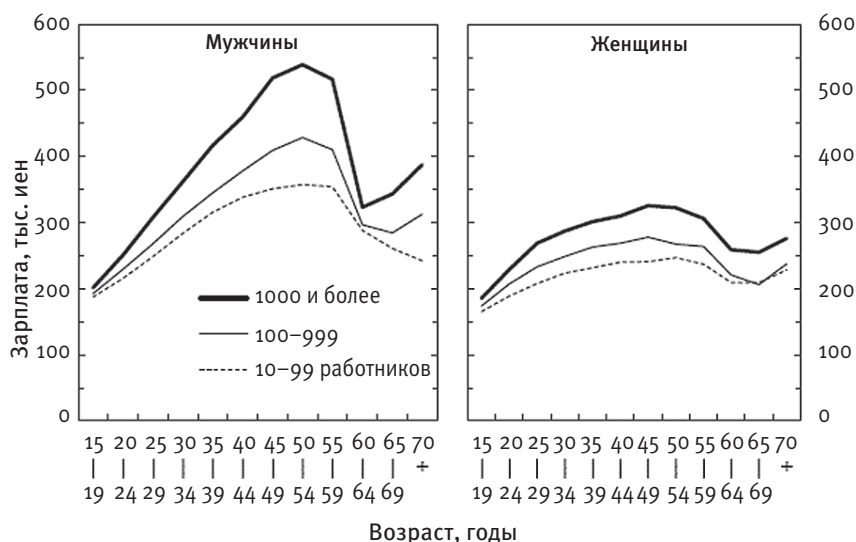
Таблица 4.8

Источник:  
[World  
Development  
Indicators, The  
World Bank,  
2006]

чтобы не оказаться в числе безработных, ждущих места в крупной компании. Следовательно, МСП выполняют функцию резервуара трудовых ресурсов. Большое количество МСП дает возможность уменьшить число лиц, не имеющих работы, и объясняет сравнительно низкий уровень безработицы — важную особенность японского рынка труда.

Разрывы в уровне зарплат имеют под собой определенную экономическую основу. Дело в том, что производительность труда в МСП и крупных фирмах существенно различается. Если принять добавленную стоимость на одного занятого в малых предприятиях за 1, то в средних фирмах производственного сектора этот показатель составляет 1,7, а в крупных — 2,5. Близкие соотношения характерны также и для индустрии услуг [Small and Medium Enterprise Agency, 2013]. К тому же на протяжении длительного времени выработка на одного занятого в МСП практически не растет, а в обрабатывающей промышленности и вообще сокращается. Это говорит о медленном изменении технологий, организации труда и менеджмента в большинстве МСП. Одной из причин закрепления разрывов является государственное регулирование ряда секторов, которое защищает МСП и препятствует возникновению крупных и эффективных предприятий. Следовательно, большое число МСП можно считать свидетельством

Рисунок 4.3  
Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]



Помесячная оплата труда в денежном выражении в зависимости  
от размера предприятия (2014)

отставания реформ в отраслях с множеством действующих ограничений (сельское хозяйство, торговля, туризм, медицинское и социальное обслуживание и т. д.). Очевидно, что государственная политика в области МСП должна балансировать между требованиями эффективности и занятости, а каждая страна — выбирать свой вариант политики, исходя из внутренних условий.

Хороший пример этого дает **Закон о крупных предприятиях розничной торговли** (Large Scale Retail Store Law), введенный в действие в 1974 г. На протяжении четверти века этот закон устанавливал требование, по которому для открытия супермаркета или молла площадью более 500 м<sup>2</sup> требовалось получить согласие расположенных в данном районе владельцев мелких магазинов. Разумеется, такого согласия они не давали, и крупные, а значит, и эффективные предприятия розничной торговли в Японии появлялись с большим трудом. В 1980 г. в Японии насчитывалось 1,6 млн магазинов, а в США — 1,5 млн при вдвое большем населении. Вплоть до ослабления ограничений (отмены правила обязательного согласия, увеличения числа рабочих дней и продолжительности часов работы) в розничной сфере Японии преобладали небольшие семейные магазины (mom and pop's store) с отсталыми технологиями и высокой торговой наценкой. В 2000 г. на смену указанному закону пришел другой — Закон о размещении крупных предприятий розничной торговли (Large Scale Retail Store Location Law). В нем были отменены ограничения на строительство и деятельность



## Типы малых и средних предприятий

Размер	Связь с <i>кэйрэцу</i>	
	Сильная	Слабая
<i>Средние</i>	А — поставщики высокого уровня	С — венчурные и высокотехнологичные фирмы, компании индустрии развлечений
<i>Малые</i>	В — поставщики низкого уровня, франчайзинговые компании	Д — местные торговые точки, рестораны и мастерские, офисы адвокатов, нотариусов, аудиторов и т. п.

Таблица 4.9

Источник:  
[Sugimoto,  
2010, p. 91]

крупных торговых предприятий в пригородных районах и сделан упор на минимизацию экологических последствий. Только после этого в Японии начались быстрое развитие новых торговых центров и проникновение иностранных розничных сетей. За 10–15 лет это привело к изменению облика всей розничной торговли страны.

Малые и средние предприятия исключительно разнообразны по своему составу и выполняют различные экономические функции. Неудивительно, что среди японских экономистов распространены две **точки зрения** на экономическую роль МСП. **Первая** делает акцент на их подчиненном положении в системе связей с крупными фирмами, что дает последним возможность переложить на малых партнеров часть издержек и получить за их счет определенные конкурентные преимущества. **Вторая** точка зрения подчеркивает гибкость, динамизм и предприимчивость малого бизнеса, выделяя его как важный фактор экономического развития [Sugimoto, 2010, p. 90].

В действительности малым предприятиям свойственны обе названные черты, просто в первом случае речь идет об участниках группировок *кэйрэцу*, а во втором — об относительно независимых компаниях (табл. 4.9).

Естественно, что МСП различных типов свойственны **разные стратегии**. Компании **типа А**, как правило, следуют за лидером, т. е. головным предприятием в группировке *кэйрэцу*. Наиболее типичным примером является перенос производства комплектующих деталей за рубеж, когда головная фирма принимает решение открыть иностранный сборочный завод. Компании **типа В** пытаются найти новых потребителей своих изделий и диверсифицировать производство. Компании **типа С** чаще всего делают упор на создание уникального продукта и поиск ниши на насыщенном рынке. Компании **типа Д** ориентируются на тесную связь с местным сообществом, а потому занимаются подробным исследованием локального спроса и поддерживают тесные связи с потенциальными клиентами.

Правительство Японии оказывает МСП **разнообразную поддержку**. Формирование государственной политики в этой области началось сразу

после войны и прошло через несколько стадий. В первое послевоенное десятилетие (1945–1955) усилия направлялись на развитие МСП с целью не допустить концентрации экономического потенциала в руках небольшого числа семей и компаний. В годы быстрого экономического роста и структурных перестроек (1955–1989) главной целью стало снижение различий между МСП и крупными компаниями в области производительности, технологичности и оплаты труда. Начиная с 1990 г. правительство последовательно решает задачу поддержки жизнеспособных и активных МСП.

Перечислим **основные этапы** государственной деятельности, направленной на содействие МСП:

- ✓ 1945–1954 гг. (послевоенное восстановление экономики) — формирование базовых механизмов государственной поддержки, основание Агентства по МСП (1948), начало систематического анализа направлений и особенностей деятельности МСП;
- ✓ 1955–1962 гг. (1-й этап быстрого роста) — деятельность правительства, направленная на сокращение разрывов в производительности, технической оснащенности, условиях труда между крупными фирмами и МСП;
- ✓ 1963–1972 гг. (2-й этап быстрого роста) — принятие Закона о МСП (1963);
- ✓ 1973–1984 гг. (период шоков и структурной перестройки) — расширение организационной базы государственной поддержки, меры по информационному обеспечению МСП;
- ✓ 1985–1999 гг. (переход к новому типу экономического роста, 1-я стадия) — длительный период восстановления экономики после спекулятивного бума, структурная перестройка, концентрация промышленности в мегаполисах, поддержка формирования новых МСП;
- ✓ 2000 г. — настоящее время (переход к новому типу экономического роста, 2-я стадия) — поправки к Закону о МСП (расширенное определение МСП; перенос центра тяжести государственной политики с сокращения разрывов с крупными предприятиями на развитие многообразных, конкурентоспособных, инновационных МСП; меры по снижению барьеров для входа и выхода на рынок);
- ✓ 2014 г. — введение Закона о содействии малым предприятиям и принятие соответствующего правительственного плана действий (расширение спроса, развитие людских ресурсов, увеличение вклада в дела местных сообществ и поддержки на местном уровне).

На протяжении каждого из этих этапов применялись разнообразные **инструменты и методы государственной поддержки**. Тем не менее, как показывает анализ, основными элементами данной политики были следующие:

- ✓ **кредитование** и финансовое стимулирование МСП (ниже будет рассмотрено подробно);
- ✓ **поддержка МСП в отношениях с субконтрактными предприятиями** для недопущения дискриминации более сильным партнером. Существует практика задержки или произвольного снижения оплаты поставленных изделий и услуг со стороны крупного и влиятельного партнера, как правило, в рамках вертикальной группировки *кэйрэцу*. Для борьбы с этим в 2012 г. принят специальный закон, а в префектурах созданы службы помощи субконтрактным предприятиям;
- ✓ **налоговые льготы**, которые касаются в основном ставки налога на доходы предприятий. К крупным компаниям (с уставным капиталом более 100 млн иен) применяется ставка 30 %, тогда как к МСП (капитал менее 100 млн иен) на доходы до 8 млн иен — 15 %, а свыше 8 млн иен — 18 %. Имеются также льготы по налогообложению инвестиций в основной капитал (30 % подлежат ускоренной амортизации), расходов на НИОКР (налоговый кредит), а также в случае передачи бизнеса преемнику (отсрочка выплаты налога на наследство или дарение акций при сохранении числа работников МСП);
- ✓ **предоставление информационных и консультационных услуг** в адрес МСП посредством специального **интернет-портала** Mirasapo Support Portal Site, работающего по принципу «одного окна»;
- ✓ **осуществление подготовки кадров** на базе 9 специальных общественных университетов для работников и менеджеров МСП, основанных в 1962 г. Количество обучающихся в них достигает 16 тыс. человек в год (580 тыс. со времени основания до 2014 г.);
- ✓ **помощь МСП в преодолении возникающих проблем** (кризис 2009 г., серия природных катастроф 2011 г., резкое удорожание иены в 2011–2012 гг., повышение потребительского налога в 2014 г. и т. д.). Стандартным методом является создание специальных офисов в префектурах, консультации и помощь в составлении планов развития компаний;
- ✓ **содействие в передаче бизнеса преемнику** (средний возраст менеджеров МСП приближается к 60 годам). Проблема состоит в том, что передача бизнеса с точки зрения налогообложения рассматривается как наследство или подарок. Это предполагает необходимость заплатить соответствующие налоги (10–50 % в зависимости от суммы). Деятельность правительства направлена в основном на введение разнообразных льгот и условий выплаты налоговых платежей.

Принимается также и **множество других мер** в дополнение к перечисленным выше. В частности, оказывается содействие формированию новых предприятий и развитию венчурного предпринимательства, поддержка технологического развития МСП, осуществляются стимулирование инновационной деятельности, содействие зарубежной активности, расширение

доступа МСП к бюджетным торгам, поддержка в области найма молодых работников, реализация проектов экономического возрождения торговых кварталов или традиционных производств и т. д. [Small and Medium Enterprise Agency, 2015].

Среди перечисленных мер трудно выделить главные и второстепенные. Тем не менее, по нашему мнению, наибольшее значение имеют те инструменты, которые связаны с **предоставлением кредитов и финансовой поддержкой**. Необходимость такой деятельности состоит в том, что МСП малопривлекательны для коммерческих банков как заемщики. Предоставление займов МСП сопровождается высоким риском, но при этом прибыльность таких операций низка, а отсутствие залогов исключает возможность полноценного страхования. С учетом этого в Японии создано несколько государственных и смешанных организаций по финансированию МСП, а именно: «Японская финансовая корпорация для малых и средних предприятий» (*Japan Finance Corporation for Small and Medium Enterprise, JASME*); «Национальная финансовая корпорация» (*National Life Finance Corporation, NLFC*); государственно-частный банк «Сёко-Тюкин» (*Shoko Chukin Bank, SCB*). Кроме того, существуют 52 независимые корпорации гарантирования займов МСП (*Credit Guarantee Corporations, CGC*), действующие в форме общественных организаций.

В целом в 2014 г. перечисленные организации за счет предоставления государственных и общественных кредитов обеспечили всего лишь **8,8 % всех заемных средств**, полученных МСП. Остальные 91,2 % поступили из частных банков и других частных источников. Правда, **11,3 % частных займов были гарантированы** упомянутыми выше независимыми гарантийными корпорациями. Условия займов существенно различались. Так, например, в начале 2010-х годов обычными считались следующие требования: процент не более 1,05 % годовых, сумма не более 80 % от общей стоимости проекта, срок не более 20 лет, срок до начала погашения основной суммы долга не более 3 лет [Small and Medium Enterprise Agency, 2015].

В финансовой поддержке МСП важную роль играют не только государственные, но и **региональные власти**. В каждом из 13 крупных регионов и 47 блоков административного деления Японии созданы центры поддержки МСП. Участие префектуральных органов в обеспечении займов МСП выражается преимущественно не в прямом предоставлении кредитов, а в выдаче гарантий для займов в частных финансовых организациях. Как правило, это сопровождается внимательным рассмотрением заявок и строгим отбором проектов. В некоторых префектурах дело доходит до контроля каждого случая со стороны губернатора. Кроме того, на региональном уровне разрабатываются четкие критерии оценки проектов и жесткая схема принятия решений о поддержке того или иного малого предприятия. В бюджете на 2015 финансовый год меры поддержки МСП определены в размере

186 млрд иен при общей сумме расходов, равной 96,3 трлн иен, и инвестиционной программе в объеме 5,9 трлн иен [Statistics Bureau, 2015].

Отметим некоторые **современные тенденции** в деятельности МСП, характерные для периода 2010–2015 гг. Начать необходимо с особенностей экономического развития, важных для МСП. Отрицательное влияние на него оказывают медленное восстановление после кризиса 2009 г. и природных катаклизмов 2011 г., неравномерность отраслевого и территориального развития, сложная ситуация на рынке труда, повышение налога с продаж в 2014 г. В то же время снижение закупочных цен на энергоносители, сырье и материалы в 2015 г. можно считать позитивным явлением.

В целом негативные факторы преобладают, и сохраняется тенденция **сокращения числа МСП**, которая проявилась двумя десятилетиями ранее. В 2009–2012 гг. количество МСП уменьшилось на 6,4 %, а число занятых в них работников — на 3,6 %. Наибольшие трудности испытывают МСП в пострадавших от катастроф северо-восточных районах Японии, где темпы сокращения превышают средние по стране в 2–3 раза. Основными причинами закрытия бизнеса являются сильная конкуренция, проблемы со сбытом, сложности поиска преемника и передачи бизнеса новому владельцу. В то же время у целого ряда МСП есть неплохие перспективы расширения в условиях диверсификации спроса и развития сферы услуг. Об этом говорит, в частности, усиление дифференциации МСП по уровню прибыльности, наблюдающееся в последние годы [Small and Medium Enterprise Agency, 2015].

Начиная с 1990-х годов в Японии происходит **перестройка системы финансирования предприятий**. В самом общем виде текущие изменения можно описать следующими словами: в деятельности крупных фирм осуществляется переход от распространенной ранее практики головного банка к отношениям не с одним, а с многочисленными кредитными учреждениями. А вот малые и средние предприятия по-прежнему ориентированы на одного главного кредитора. В структуре источников начального капитала МСП ведущая роль (80–90 %) традиционно принадлежит региональным банкам и местным финансовым организациям. Соответственно, текущее положение региональных банков определяет и возможности кредитования. В 2014–2015 гг. в этой сфере наметились положительные тенденции, однако статистические данные пока не позволяют говорить об устойчивом росте предоставленных займов.

В последние два десятилетия существенно изменяются **связи малых и крупных компаний**. Суть перемен состоит в постепенной модификации вертикальных группировок *кэйрэцу*, переходе к преимущественно сетевой структуре отношений заказчиков и подрядчиков, расширении горизонтальных взаимодействий между ними, увеличении числа партнерских предприятий. Признаки традиционных *кэйрэцу* в настоящее время сохраняются лишь в области электротехнической и автомобильной промышленности.

В большинстве других отраслей идет создание сетевых структур. С точки зрения МСП это означает необходимость самостоятельных действий на внутреннем и внешнем рынке, поиска рыночных ниш, формирования собственных рыночных стратегий.

Серьезные ограничения на деятельность МСП накладывает **недостаток квалифицированного персонала**. Ряд характерных черт современного рынка труда (низкая безработица, нестабильная динамика оплаты и сокращение занятости на МСП) негативно сказываются на малых фирмах. В то же время работники крупных предприятий тоже переживают не лучшие времена, поскольку традиционные системы пожизненной занятости и оплаты в зависимости от возраста и стажа замещаются трудом на временной и контрактной основе. Одновременно возрастает нагрузка на постоянных работников, т. е. происходит интенсификация их труда. Перечисленные факторы действуют в различных направлениях. Поэтому, с одной стороны, на протяжении нескольких лет в Японии сокращается соотношение вакансий на МСП и числа университетских выпускников, желающих получить там работу. Если в 2010 г. количество вакансий превышало число желающих в 4,4 раза, то в 2013 г. этот показатель снизился до 3,3 раз. С другой стороны, в 2014 г., по данным проведенных опросов, только 43,8 % МСП заявляли, что обеспечили свои потребности в персонале, а 56,2 % испытывали недостаток кадров. В течение трех лет с момента поступления оттуда увольнялись 44,2 % молодых работников. В целом в 2010-х годах проблема кадров продолжала обостряться, а недостаток трудовых ресурсов наиболее часто назывался представителями МСП в числе причин их низкой прибыльности и сложностей в освоении новых рынков [Small and Medium Enterprise Agency, 2015].

В современной экономике процесс образования предприятий считается необходимым для обновления производства, использования креативного потенциала предпринимателей и создания рабочих мест. Соответственно, **поддержка создания стартапов** (startups) во всем мире становится важным направлением деятельности по развитию МСП. Исследования показывают, что в Японии возникает в два раза меньше стартапов, чем, например, в США и в Великобритании. Кроме того, руководители уже действующих японских фирм явно предпочитают не быстрый рост и постоянное обновление, а стабильную и устойчивую деятельность без крутых подъемов и спадов. Согласно результатам опросов (2012) цель расширения бизнеса ставят перед собой только 28 % основателей стартапов, 69 % заявляют о предпочтении стабильных продаж перспективам роста, а 3 % хотят сократить или ликвидировать свой бизнес [Small and Medium Enterprise Agency, 2013]. Большинство предпринимателей нацелены на местный или региональный рынок, и лишь 10 % из них намерены расширять зарубежные операции. Главные трудности подстерегают основателей стартапов в периоды регистрации,



поиска финансирования, начала реальной деятельности (когда сказывается недостаток опыта и знаний в области менеджмента), а также во время привлечения квалифицированного персонала.

Кроме перечисленных выше факторов, на деятельность МСП влияют состояние экономики регионов, государственное регулирование, налоговая система и многое другое. Правительство Японии ищет пути для улучшения ситуации в каждой из этих сфер. В целом можно заключить, что малые и средние предприятия, так же как и крупные, находятся на **переходном этапе развития**. Потребительский рынок страны вступает в стадию зрелости и насыщения, происходят серьезные изменения внутренней и внешней деловой среды. Модифицируются механизм финансирования, связи с партнерами, трудовые отношения. Бизнес принимает глобальный характер. Вслед за коррекцией деловой среды постепенно формируется **новая национальная модель деятельности МСП**.

## 4.7. Бизнес-ассоциации: виды и функции

Среди важнейших особенностей японской экономики обязательно следует назвать традиционно сильные и разнообразные **связи общества и бизнеса**. Эти связи имеют под собой **прочную основу**. **Во-первых**, на протяжении всех послевоенных лет государство и правительство играли здесь активную роль в формировании гражданского общества и частного сектора. В стране сложилась сеть государственных институтов и организаций, оказывающих серьезное влияние на состояние экономики. В качестве примера можно назвать два японских министерства (Министерство финансов и Министерство экономики, торговли и промышленности), которые в течение нескольких десятилетий формулируют и осуществляют государственную экономическую политику.

**Во-вторых**, в сфере бизнеса возникло множество ассоциаций и союзов, которые позволяют японским компаниям вырабатывать коллективное мнение по главным трудовым, политическим и социальным вопросам, оказывать воздействие на правительство и отстаивать интересы деловых кругов. Три важнейшие организации (Федерация экономических организаций, Ассоциация руководителей предприятий и Торгово-промышленная палата) будут подробно рассмотрены ниже. Отметим лишь, что широта охвата предприятий, организационная мощь и общественное влияние бизнес-ассоциаций делают их влиятельной силой общественного развития.

**В-третьих**, между правительственными, деловыми и общественными кругами сформировалась система обмена мнениями и выработки



коллективных решений, приемлемых для всех заинтересованных сторон. Примером этого служит регулярное обсуждение представителями деловых кругов и профсоюзов ежегодных трудовых контрактов, в ходе которого оговариваются условия труда, оплаты и взаимные обязательства предприятий и рабочих.

Все три перечисленных элемента в Японии распространены шире, организованы лучше и влияют на экономику сильнее, чем в большинстве других стран. Именно поэтому в начале 1980-х годов представители американских СМИ начали использовать для характеристики японской системы отношений деловых, государственных и общественных институтов термин «**корпорация Япония**» (*Japan Incorporated, Japan Inc.*).

Это понятие, собственно говоря, не имеет точного определения и применяется для описания всех присущих Японии национальных особенностей взаимодействия бизнеса и общества. Прежде всего оно охватывает тесноту и силу связей труда, капитала и государства, а также координацию их деятельности и ориентацию на общенациональные интересы. В конце 1980-х годов «корпорация Япония» была синонимом ограничения свободы рынка и государственного вмешательства. Однако по мере либерализации экономической деятельности в 1990–2000-х годах этот аспект в значительной степени утратил свое значение. В настоящее время термин «корпорация Япония» применяется преимущественно для обозначения развитой системы согласования мнений и отстаивания интересов бизнеса.

В данном разделе мы остановимся лишь на одном аспекте рассматриваемого явления, а именно проанализируем **организационные формы** взаимодействия деловых организаций.

Прочная и развитая система бизнес-ассоциаций, получившая название «**дзайкай**» (*zaikai*), сложилась в Японии к концу 1970-х годов. Термин «**дзайкай**» обозначает тесно взаимодействующие организации представителей всех уровней и отраслей экономики. На протяжении 1970–2000-х годов система *дзайкай* продемонстрировала большой потенциал обновления и приспособления к новым условиям. В частности, в 2002 г. произошла консолидация, т. е. слияние двух главных действующих ассоциаций. Организация *Никкэйрэн*, выполнявшая функции головного коллективного представительства работодателей в отношениях с профсоюзами, была ликвидирована и соединена с Федерацией экономических организаций (*Кэйданрэн*). Последняя расширила свое влияние и превратилась в ведущую ассоциацию японского бизнеса.

На протяжении 1990–2000 гг. наблюдалась **модификация механизмов политического влияния** деловых ассоциаций. Это иллюстрируют следующие события: дифференциация политических связей в период кризиса либерально-демократической партии (1993–2001); временный отказ от политического финансирования (одна из причин поражения ЛДП на вы-

борах 1993 г.); восстановление системы децентрализованных взносов на политические цели (2003); резкое сокращение политической поддержки со стороны членов ассоциаций в период правления социал-демократической партии (2009–2012), а также постепенное восстановление взносов на политические цели начиная с 2013 г.

Бизнес-ассоциации активно сотрудничали с общественностью и правительством в **разработке направлений политических, экономических и социальных реформ** в 1990–2000 гг. Несмотря на падение влияния по сравнению с 1980-ми годами, Федерация экономических организаций (*Кэйданрэн*), несомненно, оставалась важной силой, подталкивавшей правительство к экономическим и политическим реформам и антикризисным мероприятиям. После серии природных катаклизмов 2011 г. в *Кэйданрэн* развернулась острая дискуссия по вопросам ядерной энергетики. Ряд представителей крупного бизнеса, таких как Х. Микитани (H. Mikitani, президент ведущего интернет-ритейлера *Rakuten*), выступили с проектами реформы энергетической отрасли, но столкнулись с оппозицией и в знак протеста покинули ассоциацию. Тем не менее *Кэйданрэн* сумел выработать единую позицию и выступил за повышение потребительского налога, участие в Транстихоокеанском партнерстве (ТТП) и активно поддержал три элемента экономической политики кабинета С. Абэ (увеличение денежного предложения, расширение бюджетных расходов, стимулирование экономического роста). Всё это еще раз доказало, что в формировании экономической политики со стороны бизнеса *Кэйданрэн* по-прежнему играет одну из ведущих ролей.

В настоящее время в деятельности ассоциаций японского бизнеса наблюдаются **следующие явления**: 1) децентрализация (ограничение полномочий центральной организации, укрепление связей с региональными и местными ассоциациями, «прямое членство» и т. д.); 2) «менеджеризация» (сближение принципов функционирования аппарата ассоциации с частными компаниями); 3) дифференциация (способность улавливать запросы и откликаться на потребности членов). По-видимому, в целом происходит **двойственный процесс**. С **одной стороны**, японская система постепенно приближается к американской модели, основанной на плюрализме, существовании альтернативных посредников в представительстве интересов, значительной роли крупных компаний. С **другой стороны**, сохраняется институциональное своеобразие японских бизнес-ассоциаций, которое выражается в следующем: головные ассоциации существуют и на национальном, и на отраслевом уровне; продолжает действовать коллективное представительство работодателей в отношениях с профсоюзами; налажены тесные связи с государственными и общественными структурами.

Рассмотрим подробнее организационную структуру **трех крупнейших бизнес-ассоциаций** в Японии, к которым относятся Федерация

экономических организаций (*Кэйданрэн*), Ассоциация руководителей компаний (*Кэйдзай доюкай*) и Торгово-промышленная палата (*Ниссё*). *Кэйданрэн* представляет крупные компании, в основном из сферы промышленности. *Кэйдзай доюкай* включает руководителей крупных компаний всех отраслей экономики. В *Ниссё* представлен малый и средний бизнес, организованный по территориальному принципу. В целом три названные ассоциации объединяют большинство ведущих компаний, отраслей и слоев бизнеса Японии.

**Федерация экономических организаций Японии** (*Кэйданрэн*, или *Кэйдзай дантай рэнгокай*, Japan Business Federation) — это крупнейшая бизнес-ассоциация Японии, занимающаяся широким спектром экономических, трудовых, бюджетных, административных и международных проблем. Приведем ее основные характеристики.

- ✓ **Состав:** 1329 крупных компаний, 109 промышленных отраслевых ассоциаций, 47 региональных экономических организаций (2015).
- ✓ **Создана** в 1948 г. на основе Совета экономических федераций (существовал с 1922 г.), в 2002 г. объединена с *Никкэйрэн* (*Нихон кэйэйся дантай рэммэй*) — Федерацией предпринимательских организаций Японии, занимавшейся связями с профсоюзным движением и трудовыми вопросами со стороны работодателей.
- ✓ **Миссия:** «...укрепление корпораций, частных лиц и местных сообществ, а также поддержка деятельности компаний, вносящих вклад в устойчивое развитие экономики Японии и повышение качества жизни японцев» [Официальный сайт *Кэйданрэн*].
- ✓ **Задачи:** «Япония находится на поворотном участке развития и должна предпринять усилия для преодоления дефляции и заметного оздоровления экономики... Другими приоритетами являются бюджетная консолидация и достижение первичного профицита к 2020 г., обеспечение стабильного энергоснабжения, ревитализация экономики регионов... борьба с сокращением населения и вовлечение женщин в экономическую деятельность, активное участие в экономической дипломатии с целью развития международных связей во всем мире» (из послания председателя *Кэйданрэн* С. Сакакибары (S. Sakakibara), 2016 г.).
- ✓ **Управление:** общее собрание, председатель и 14 вице-председателей, 64 комитета по внутренним и внешним экономическим проблемам, Совет директоров, Совет исполнительных директоров, Секретариат в составе 5 управляющих, 16 бюро, 49 рабочих комитетов (2016).
- ✓ **Финансирование:** взносы, различающиеся в зависимости от объема продаж компании. Уровень взносов не разглашается, но СМИ сообща-

ют, что для крупных фирм ежегодные суммы могут достигать десятков миллионов иен. Общая сумма доходов в 2014 г. составила 6,4 млрд иен (около 60 млн долларов).

**Подробная информация** на английском языке: интернет-сайт *Кэйдан-рэн* ([www.keidanren.or.jp](http://www.keidanren.or.jp)).

**Ассоциация руководителей компаний Японии** (*Кэйдзай доюкай*, Japan Association of Corporate Executives) — это крупнейшее добровольное объединение руководителей компаний (независимо от их размера), включающее представителей некоторых иностранных фирм.

- ✓ **Состав:** около 1400 руководителей 950 корпораций (2016). Создано в 1946 г. по личной инициативе 83 ведущих бизнесменов, желавших внести вклад в послевоенное восстановление экономики Японии. Особенность: в отличие от других ассоциаций бизнеса, *Кэйдзай доюкай* создана на принципах не корпоративного, а индивидуального членства.
- ✓ **Миссия:** развитие японской экономической системы, содействие решению важнейших задач, стоящих перед страной в сфере повышения благосостояния японского общества.
- ✓ **Задачи и методы работы:** независимые исследования и формирование предложений правительственным органам и деловому сообществу по таким направлениям, как реформы в управлении корпорациями, административные реформы для построения «малого правительства», среднесрочное прогнозирование экономики, международные экономические связи.
- ✓ **Управление:** общее собрание, председатель, 40 комитетов по выработке направлений политики, исполнительный совет, ряд рабочих групп и т. д.

**Подробная информация** на английском языке: интернет-сайт *Кэйдзай доюкай* ([www.doyukai.or.jp](http://www.doyukai.or.jp)).

**Торгово-промышленная палата Японии** (*Ниппон сёко кайгисё*, Ниссё, Japan Chamber of Commerce and Industry) — старейшая и самая массовая общенациональная организация деловых кругов, объединяющая в основном мелкие и средние предприятия.

- ✓ **Состав:** 514 региональных ТПП, включающих примерно 1,27 млн компаний-членов (2016).
- ✓ **История:** Первые ТПП появились в 1878 г. в Токио, Осаке и Кобэ. В 1892 г. образована первая Всеяпонская федерация ТПП, объединившая 15 палат различных городов и префектур. В 1922 г. создана общенациональная ТПП Японии, серьезно изменившаяся с тех пор, но существующая до настоящего времени.

- ✓ **Особенности:** действует на основе специального закона, согласно которому все ТПП имеют региональный характер (не более одной палаты в одном городе), создаются на добровольной основе по межотраслевому принципу, не занимаются политической деятельностью, а также работают как общественные организации, не стремящиеся к извлечению прибыли.
- ✓ **Миссия:** «...содействовать торговле и промышленности в Японии путем координации и объединения всех торгово-промышленных палат страны, представлять их точку зрения и сотрудничать с другими экономическими организациями в Японии и за рубежом» (из Устава ТПП Японии).
- ✓ **Задачи и методы работы:** обобщение и анализ предложений местных палат; защита интересов членов палаты в парламенте, правительстве и других организациях; консультирование членов палаты; координация региональной деятельности в области территориального размещения производства; помощь в организации ярмарок и выставок; подготовка кадров молодых бизнесменов и взаимодействие с Федерацией молодых предпринимателей; посредничество между японскими и зарубежными партнерами; оказание услуг членам палаты и другим японским и иностранным предпринимателям (сертификация, реклама, регистрация и т. д.).
- ✓ **Основные направления работы:** международная деятельность; предложения по формированию экономической политики; содействие развитию малых и средних предприятий, экономики регионов Японии и человеческих ресурсов; распространение информационных технологий; формирование общественного мнения.
- ✓ **Управление:** общее собрание, председатель, секретариат, включающий 10 отделов, 10 рабочих групп и большое количество отраслевых комитетов.

**Подробная информация** на английском языке: интернет-сайт *Ниссё* ([www.jcci.or.jp/home-e.html](http://www.jcci.or.jp/home-e.html)).

Попробуем кратко сформулировать условия, которые нужны для превращения ассоциаций бизнеса в **позитивный фактор экономического и социального развития**. По нашему мнению, к ним относятся:

- ✓ институциональная сила (высокая степень охвата потенциальных членов, значительные организационные и финансовые ресурсы);
- ✓ широкая автономия (финансовая, организационная, административная, кадровая и т. д.);
- ✓ ориентация на интересы членов ассоциаций в оказании услуг;
- ✓ внятная государственная политика в отношении ассоциаций и частного предпринимательства в целом;

- ✓ понимание перспектив развития общества и экономики представителями бизнеса, социальная ответственность, корпоративная этика.

Можно уверенно заявить: в Японии сложились все перечисленные условия, что и позволило ей создать **эффективную систему представительства интересов бизнеса** в государственных и общественных кругах.

Подведем итоги нашего обсуждения особенностей предприятий и менеджмента в Японии. **Главной чертой** современного положения японских компаний является **быстрое изменение** всех важнейших сторон их деятельности, и особенно корпоративного управления, группировок предприятий и трудовых отношений. Кроме того, переходные процессы очевидны также в области производственного менеджмента, деятельности малых и средних предприятий и ассоциаций бизнеса.

В области **корпоративного управления** главным является повышение роли собственников и их влияния на менеджмент. Это сопровождается пересмотром акционерного законодательства, модификацией организационных структур, изменением поведения акционерных компаний. **Группировки предприятий** меняются под воздействием слияния банков, сокращения перекрестного владения акциями, перехода от традиционных *кэйрэцу* к ориентированным на конкретную цель деловым союзам. В **сфере трудовых отношений** происходит сокращение пожизненного найма и оплаты в зависимости от возраста и стажа, расширение использования среднесрочной и краткосрочной занятости, а также стимулирующих систем оплаты по результатам труда (будет рассмотрено в следующей главе).

Переход к новым моделям менеджмента, начавшийся в конце 1980-х годов, в настоящее время пока не завершен. Формирование устойчивой структуры корпоративного управления предприятий, деловых союзов и трудовых отношений наверняка займет длительное время. Поэтому в обозримом будущем модель менеджмента в Японии будет носить **переходный характер**. При этом современный японский менеджмент заметно отличается и от китайского, и от европейского, и от американского. В приемах менеджмента здесь явно присутствуют и традиционные для Японии, и совершенно новые элементы. Всё это позволяет говорить о постепенном формировании в стране **новой японской модели менеджмента**.

### **Вопросы и задания**

1. Перечислите черты японских предприятий.
2. Что характерно для японского стиля менеджмента?
3. В каких направлениях изменяется корпоративное управление в Японии?
4. К каким последствиям приводит преобладание инсайдеров в системе корпоративного управления?
5. Какие типы группировок компаний существуют в Японии?
6. Что происходит с японскими *кэйрэцу*?
7. Как изменяются системы операционного менеджмента (TPS, TQS, *кайдзен* и др.) в современных условиях?
8. Почему Японию называют «страной малых и средних предприятий»?
9. Как организована в Японии поддержка малого и среднего бизнеса?
10. Почему бизнес-ассоциации играют важную роль в экономике Японии?



## Глава 5

# МИКРОЭКОНОМИКА И ЛЮДИ

На микроэкономическом уровне действуют не только фирмы, но и люди, семьи, домохозяйства. Поэтому в данной главе мы приступаем к характеристике **экономического положения простых японцев**. В известном смысле эта тема является одной из важнейших в составе нашего пособия, поскольку развитие человека и удовлетворение его потребностей представляет собой основную цель экономической деятельности.

Изложение вопроса начнем с краткой характеристики **населения Японии**, а затем продолжим обсуждение главных сторон экономического положения человека — **работы, дохода и социальной сферы**. Говоря научным языком, рассмотрим вопросы о рынке труда, структуре и динамике доходов, а также о системах социального, медицинского и пенсионного обеспечения. В каждой из этих областей в последние годы происходит множество важных изменений. Известно, что население Японии сокращается и стареет, на рынке труда появляются новые виды занятости, в распределении доходов усиливается неравенство, а социальная сфера испытывает повышенную нагрузку и недостаток финансирования. Причем **масштабы происходящих изменений** настолько велики, что они не просто отражают переходный характер экономики Японии, но и **затрагивают основы национальной модели экономики и бизнеса**. Именно эти проблемы и будут находиться в центре нашего внимания.

## 5.1. Население Японии: демографический кризис

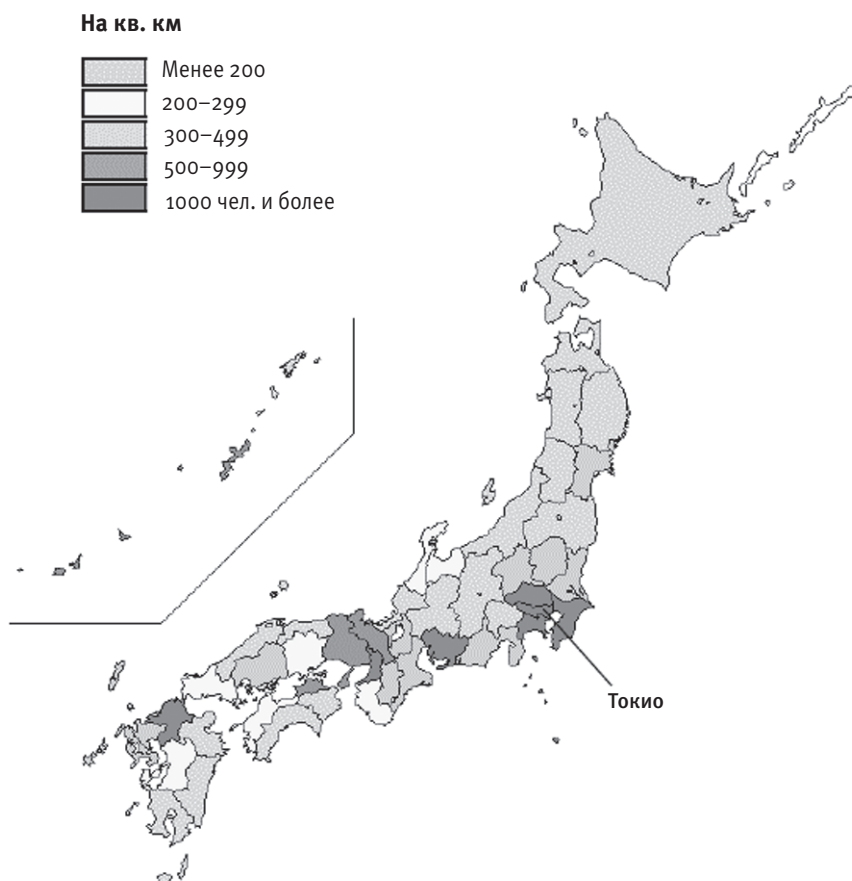
В 2015 г. в Японии проживали 127,1 млн человек (1,8 % численности мирового населения). По этому показателю Япония занимала 10-е место в мире. Плотность населения достигала 343,4 человек на кв. км (7-е место среди стран, в которых более 10 млн жителей). С начала XVIII до первой половины XIX в. в Японии проживали около 30 млн человек. За 80 лет после реставрации Мэйдзи (1868) число жителей страны удвоилось, а в 1967 г. превысило 100 млн. В 1960–1980-е годы прирост населения составлял около 1 % в год, но затем резко сократился. В 2010 г. численность населения достигла своего пика (128,057 млн) и после этого начала медленно, но неуклонно сокращаться.

Многие жители страны проживают в семьях или домохозяйствах, т. е. имеют общее жилье, делят между собой расходы и ведут совместное хозяйство. Всего в Японии насчитывается 51,8 млн домохозяйств, 32,4 % которых состоят из одного человека, 56,3 % — из одной семьи, 7,1 % — из семей нескольких поколений и 4,3 % попадают в категорию «прочие». За этими цифрами скрываются 16,8 млн одиноких японцев. Многие из них испытывают недостаток общения и трудности в человеческих отношениях, что представляет собой серьезную социальную проблему. В 1920–1950-х годах в состав среднего домохозяйства входили около пяти человек, но в последующие годы число проживающих отдельно начало расти. В результате к 2010 г. средний размер домохозяйства сократился до 2,42 человек [Statistics Bureau, 2015].

Территориальное распределение населения показывает, какие регионы страны наиболее заселены и лучше всего развиты в экономическом и социальном отношении (рис. 5.1).

Столичный округ Токио имеет наибольшее население — 13,4 млн человек. Вместе с прилегающими префектурами Канагава, Сайтама, Тиба (регион Канто) там проживают 36,1 млн жителей. Именно поэтому некоторые ученые подчеркивают, что каждый четвертый японец живет на расстоянии 50 миль от императорского дворца. С учетом высоких доходов населения становится понятным, почему городская агломерация Токио считается самым крупным и самым богатым мегаполисом мира [World Bank, 2009].

Половина жителей Японии сосредоточена вокруг трех крупнейших городов — Токио, Осаки и Нагои, на территории, составляющей всего 5,2 % от общей площади страны. Это говорит о сильной концентрации населения, показатели которой являются одними из самых высоких в мире. Примерно 80 млн японцев проживают на сравнительно узкой прибрежной полосе, протянувшейся от Токио, через Иокогаму, Нагою, Осаку и Хиросиму до



**Рисунок 5.1**

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]

### Плотность населения по префектурам Японии

Кита-Кюсю и Фукуоки. Именно там расположены 10 из 12 японских городов с населением свыше 1 млн человек. Напротив, тихоокеанское побережье островов Кюсю и Сикоку, япономорское побережье Хонсю и северные районы островов Хонсю и Хоккайдо заселены значительно слабее.

**Главная демографическая, социальная и экономическая проблема Японии заключается в сокращении и старении населения.** Указанная тенденция характерна для многих развитых и даже развивающихся стран. Причины этого связаны со снижением рождаемости и увеличением продолжительности жизни по мере развития общества. Тем не менее Япония имеет в данной области несколько ярких **особенностей**.

**Прежде всего население Японии (без учета иностранцев) устойчиво сокращается** уже с 2010 г. И всё же предварительные **результаты переписи**, проведенной в ноябре 2015 г., многих заставили задуматься [Statistics Bureau, 2016].

**Во-первых**, переписи проводятся регулярно, раз в пять лет начиная с 1920 г. Всё это время отмечался рост населения, даже в сложные военные годы. Однако в 2015 г. население страны впервые сократилось по сравнению с предыдущей переписью и составило, как было сказано выше, 127,1 млн человек. За пять прошедших лет оно уменьшилось на 947 тыс., что примерно равно числу жителей средней японской префектуры. Япония стала единственной из двадцатки крупнейших стран, где наблюдалось сокращение населения в указанный период.

**Во-вторых**, несколько снизилось по сравнению с предыдущим годом (до 1,42 в 2014 г.) среднее число рождений на одну женщину в период всей ее жизни (total fertility rate — TFR). Падение рождаемости характерно для многих развитых стран, а в Японии наблюдается с 1972 г. В 2009 г. значение TFR достигло минимального уровня — 1,26 и затем начало постепенно расти. К 2014 г. этот показатель превысил уровень Южной Кореи (1,16) и Германии (1,36), но оставался ощутимо ниже Великобритании (1,71), Франции (1,9) и США (2,41). Повышение TFR даже стало одним из главных ориентиров демографической программы кабинета С. Абэ. В частности, в знаменитой программе «Абэномика» была поставлена цель довести TFR до 1,8 к 2025 г. и 2,07 к 2040 г. (такие значения наблюдались в 1984 и 1972 г. соответственно). По мнению правительства, к 2040 г. это позволило бы прекратить падение численности населения Японии, а к 2060 г. стабилизировать ее на уровне примерно 100 млн человек.

Правительство объявило о **комплексе мер по поддержке работающих женщин**, о расширении помощи многодетным семьям и увеличении строительства дошкольных учреждений. Появились признаки того, что принятые меры начали давать положительный эффект, но реальная жизнь оказалась сложнее разработанных планов, и в 2014–2015 гг. количество рождений вновь сократилось и в абсолютном, и в относительном (на одну женщину) выражении.

Можно назвать по меньшей мере два фактора, определяющие **снижение рождаемости**: 1) **повышение расходов** на воспитание детей (в среднем — около 20 млн иен или 200 тысяч долларов на ребенка от рождения до окончания средней школы); 2) **позднее вступление в брак** (29,3 лет для женщин и 30,9 лет для мужчин в 2013 г.). Неудивительно, что в 2014 г. на свет появилось всего 1008 тысяч новорожденных. Это примерно вдвое меньше показателей пикового периода, приходившегося на времена послевоенного бэби-бума.

Наряду с сокращением числа новорожденных в Японии **увеличилось число умерших** жителей. К сожалению, даже с учетом увеличения общей продолжительности жизни рост количества смертей в стареющем обществе представляет собой естественный и неизбежный процесс. Взятые вместе тенденции рождаемости и смертности рисуют весьма пессимистичную

картину: население Японии неуклонно сокращается, и остановить этот процесс пока не удастся. При сохранении текущих тенденций начиная с 2040 г. ежегодная убыль населения достигнет миллиона человек [Statistics Bureau, 2015].

**В-третьих**, не менее сложные явления перепись 2015 г. выявила в распределении населения по территории страны. За истекшие пять лет усилилась его концентрация в столичном округе Токио и прилегающих префектурах Тиба, Сайтама, Канагава. В мегаполисе Токио в настоящее время проживает 28 % населения Японии. Во всех остальных крупных экономических районах и 39 отдельных префектурах население сокращается. Причем в 33 из них скорость сокращения даже увеличивается, достигая 3–5 % в год в северо-восточных префектурах Акита, Мияги, Фукусима, пострадавших от катастрофического землетрясения, цунами и ядерной аварии 2011 г. При таких темпах региональной убыли населения к 2040 г. в стране исчезнет половина нынешних муниципальных образований. Приходится признать, что объявленная кабинетом С. Абэ политика развития регионов и сокращения концентрации населения вокруг столицы пока не приносит ощутимых результатов. Тем не менее поставленная «Абэномикой» цель — «общество для 100 млн человек» — сохраняет свое значение и даже превращается в поддобию политического лозунга. А тем временем действующее правительство готовит проекты необходимых реформ в административной, медицинской и социальной областях в расчете на неизбежное падение числа жителей.

С точки зрения экономического развития в **сокращении населения** есть и положительные, и отрицательные стороны. К **положительным моментам** можно отнести меньшую нагрузку на природную среду, транспортную и социальную инфраструктуру, снижение стоимости жилья, расширение предложения земли и т. п. Среди **отрицательных эффектов** следует отметить уменьшение налоговых поступлений, падение внутреннего спроса, сложности с предоставлением общественных услуг, а также сокращение числа лиц работоспособного возраста.

**Уменьшение предложения рабочей силы** для экономики является **наиболее болезненным**. Действительно, при прочих равных условиях это автоматически ведет к сокращению валового выпуска. В то же время правительство ставит задачу к 2020 г. обеспечить стабильный рост ВВП на уровне 2 % в год. При этом в 2015–2050 гг. ежегодное сокращение числа потенциальных работников возрастет с 1,0 % до 1,7 %. Это означает, что для обеспечения нужных темпов развития экономики производительность труда должна повышаться по меньшей мере на 3–3,3 % в год. Вместе с тем в 1995–2013 гг. среднегодовое увеличение производительности в Японии составляло лишь 1,6 % [OECD, 2016]. Нетрудно представить себе, насколько сложно решить задачу выхода на траекторию устойчивого роста. Наверняка кроме увеличения производительности необходимо будет задействовать

все возможные ресурсы, включая широкое применение труда незанятых женщин и лиц пожилого возраста.

Сокращение населения в Японии сопровождается его **старением**. Этот процесс — закономерное следствие снижения рождаемости и увеличения продолжительности жизни. В 2013 г. ожидаемая продолжительность жизни составляла 86,6 года для женщин (1-е место в мире) и 80,2 года для мужчин (2-е место). Неудивительно, что темпы старения населения очень высоки. Действительно, в 1989 г. в категорию лиц старше 65 лет попадало 11,6 % жителей, в 2010 г. — 25 %, а в 2040 г., по имеющимся прогнозам, их доля достигнет 40 %. Уже в 2000 г. по доле престарелых Япония вышла на 1-е место в мире, и ее первенство сохранится по меньшей мере до 2050 г. [Statistics Bureau, 2015].

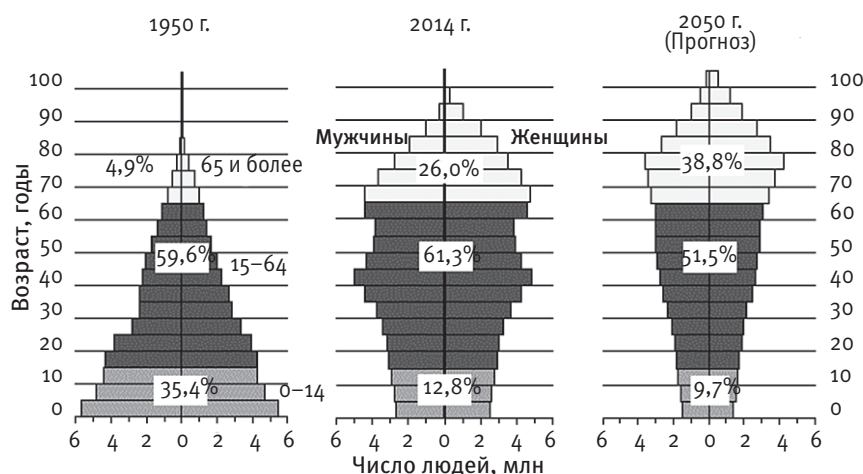
**Масштабы проблем**, связанных со старением, также велики, поскольку Япония совсем не маленькая страна: в 2014 г. 30,7 млн японцев находились в возрасте старше 65 лет. К тому же столь значительный сам по себе показатель ежегодно увеличивается более чем на миллион человек. При этом 4,79 млн престарелых проживают в одиночестве, а 10,5 млн — с престарелыми супругами. Уход и социальное обслуживание отдельно проживающих престарелых жителей и пожилых семей представляет для современной Японии серьезную социальную проблему.

Старение населения создает большую **нагрузку на бюджетную систему**. В подтверждение этого приведем лишь один конкретный пример. Напомним, что в 2014 г. дефицит бюджета составил 7 %, а накопленный государственный долг достиг 226 % ВВП. В то же время в 2000–2012 гг. расходы на медицину выросли с 7,6 до 10,1 % ВВП, причем основная часть прироста связана с бюджетными расходами на оплату лекарств для пожилых японцев и длительного пребывания этих людей в больницах [OECD, 2016].

В государственной пенсионной системе Японии пенсии выплачиваются за счет взносов работающих жителей. Следовательно, старение населения ведет к **повышению нагрузки на молодое работающее поколение**, обусловленному необходимостью обслуживания престарелых граждан. Этот тезис наглядно иллюстрирует «пирамида населения», или график количества людей в каждой возрастной группе (рис. 5.2).

Хорошо заметно, как с течением времени меняется форма пирамиды, сокращается число молодых и увеличивается количество пожилых членов общества. В 1950 г. одного престарелого поддерживали 11 человек трудоспособного возраста, в 2013 г. уже 2,3, а к 2050 г. эта цифра упадет до 1,33 [OECD, 2016].

В качестве стандартного метода решения демографических проблем многие страны избирают **прием иностранных мигрантов**, а вот в Японии отношение к этому традиционно является весьма неоднозначным. В 2014 г. в Японии проживали 2,121 млн иностранных граждан, причем



«Возрастная пирамида» населения,  
и ее изменение в Японии

Рисунок 5.2

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]

81,6% из них приходилось на выходцев из азиатских и южноамериканских стран, таких как Китай, Южная Корея, Филиппины и Бразилия [Statistics Bureau, 2015].

Из этого числа исключены нелегальные иммигранты (число их незначительно) и иностранцы, пребывающие на территории Японии менее 90 дней. Кроме того, из 652 тыс. зарегистрированных китайцев и 530 тыс. корейцев значительную часть составляют потомки тех, кто был перевезен на территорию Японии в колониальный период, а также в годы войны и оккупации. Многие из них проживают в Японии на протяжении нескольких десятилетий, но предпочитают не получать гражданства, чтобы не терять собственной национальной идентичности (принятие гражданства означает японское написание имени и автоматическое принятие национальности «японец»). С учетом этого доля иммигрантов в обычном понимании, т. е. родившихся за рубежом и приехавших в Японию для работы или учебы, составляет всего лишь 1,7% населения. Среди стран ОЭСР только Мексика имеет более низкий показатель [OECD, 2016].

Периодически возникающие в СМИ Японии обсуждения проблемы иностранной миграции показывают, что японское общество не готово к масштабному притоку зарубежного населения, несмотря на неблагоприятные демографические тенденции. Наряду с этим ведется работа по расширению приема иностранных студентов в японские университеты, облегчению визового режима для специалистов с высшим образованием и т. п. Однако подобные меры касаются сравнительно небольшого числа людей и не могут решить проблем демографии.



Старение населения оказывает влияние на все стороны жизни японского общества: от состояния бюджета до дизайна автомобилей, от выкладки товаров в супермаркетах до величины шрифта в налоговых декларациях. В стареющем обществе, как правило, усиливаются консервативные и националистические тенденции в политике. Сокращение трудоспособного населения ведет к снижению темпов экономического роста, уменьшению потребления и ограничению внутреннего рынка, нормы накопления и источников инвестирования. Уменьшается уровень инновационной активности и предприимчивости. При этом возрастает нагрузка на бюджет по социальному и пенсионному обеспечению престарелых граждан, что делает неизбежным повышение налогов. Меняется облик городов: на месте детских садов открываются дома престарелых, школьные автобусы уступают место перевозчикам пассажиров в инвалидных колясках, магазины расширяют не торговые площади, а доставку товаров на дом.

Пока Япония неплохо справляется с возникающими проблемами и вполне удачно создает то, что многие называют «**раем для престарелых**». Однако старение населения в подобных масштабах, а также в условиях относительной иммиграционной изоляции происходит впервые в мире. Очень трудно предсказать, какое общество возникнет в Японии в ближайшие десятилетия. Тем не менее очевидно, что сокращение и старение населения представляет собой главную проблему не только демографического, но и социально-экономического развития страны.

## 5.2. Рынок труда: расширение нерегулярной занятости

Трудовые отношения занимают особое место в экономике любой страны, в том числе и Японии. Фактически они создают базу, на которой формируется система важных для экономического развития характеристик, таких как отношение к труду, климат внутри компании, взаимодействие работников с предпринимателями и государством и многие другие. Хорошо известно, что во второй половине XX в. в Японии сложилась весьма **своеобразная модель рынка труда**. Ее основными чертами часто называют пожизненную занятость и оплату в зависимости от возраста и стажа, хотя в реальности у японских трудовых отношений намного больше отличительных особенностей. Все вместе они способствовали развитию традиционно присущих японцам черт национального характера — дисциплины, терпения, ответственности, склонности к работе в группе, стремления к гармонии интересов. Эти характеристики рабочей силы стали одним из **конкурентных преимуществ Японии** и способствовали быстрому экономическому росту.

**Отрицательными сторонами** японской модели занятости можно считать значительные социальные издержки, а именно: 1) распространенность неоплаченной сверхурочной работы — ее выполняет треть работников в среднем по 6–8 часов в неделю; 2) малое использование отпусков — из 20 положенных законом дней используется не более половины, большинство отсутствий по болезни оформляется в счет отпуска; 3) случаи смерти по причине переутомления на работе (*кароси*) — более 300 случаев в год; 4) проживание работников отдельно от семей при переводе в отдаленные филиалы компаний (*тансин фунин*) — около 300 тыс. человек в год [Sugimoto, 2010, p. 114]. В 1990–2000-х годах к этим отрицательным чертам добавились новые, о которых будет сказано ниже.

По мнению большинства специалистов, **до конца 1980-х годов японский рынок труда работал достаточно эффективно**, обеспечивая низкую безработицу на уровне около 2 % и постоянный рост реальной заработной платы на 3 % в год. В 1990–2000 гг. **ситуация изменилась**. Безработица повысилась до 4–5 %, рост реальной заработной платы прекратился, а доля «нерегулярных» работников (без гарантий занятости и с существенно более низкими доходами) увеличилась с 16 % в 1985 г. до 37,4 % в 2014 г. Что же произошло?

Самый простой ответ на этот вопрос, который дают японские экономисты, выглядит так: **рынок труда не смог приспособиться** к замедлению темпов роста экономики и старению населения [Коике, 2016]. Действительно, пока японские компании быстро расширялись, структура их рабочей силы напоминала пирамиду с молодежью в основании. Замедление темпов роста продаж и найма новых работников привело к перевороту пирамиды, и пожилые работники с высокими зарплатами оказались в большинстве. Повысилась нагрузка на бизнес, связанная с заработной платой и социальными выплатами. Для поддержки компаний им разрешили принимать рабочих на временной основе, но это привело к негативным социальным последствиям. Японский рынок труда вступил в **период приспособления** к новым условиям. Как долго это продлится, какой станет новая модель занятости, как это скажется на японском обществе? Чтобы ответить на поставленные вопросы, потребуется раскрыть основные черты трудовых отношений в Японии, т. е. рассказать об общей модели трудовых связей, типе занятости, приеме на работу, карьерном росте, обязательном выходе на пенсию, оплате труда, особенностях занятости женщин, японских профсоюзах и некоторых современных тенденциях на рынке труда.

Прежде всего необходимо отметить значительные **масштабы рынка труда** в Японии. В 2014 г. в состав рабочей силы (т. е. занятых и безработных среди лиц старше 15 лет) входили 65,87 млн человек. По отношению ко всему населению соответствующего возраста это составляло в среднем 59,4 % (70,4 % для мужчин и 49,2 % для женщин). Основная масса занятых

(71,6 %) приходилась на «третичный сектор» экономики (сферу услуг), где лидировали оптовая и розничная торговля (16,6 %), медицинское и социальное обслуживание (11,3 %), а также предоставление коммунальных и социальных услуг (7,4 %). Такая структура занятости характерна практически для любой развитой страны мира. Особенностью Японии следует считать сравнительно большой удельный вес первичных отраслей (сельского и лесного хозяйства, рыболовства и рыбоводства — 3,7 % в Японии против 1 % в США), а также вторичных отраслей (промышленности и строительства — 24,8 % против 18,9 % в США). Первичные отрасли в Японии пользуются поддержкой государства, а вторичные имеют достаточно высокую конкурентоспособность и являются основой экспортного сектора экономики.

**Безработица** в 2014 г. составила 3,6 % (в США — 6 %) — значительно меньше, чем в большинстве развитых стран. В этом проявляются сразу несколько характеристик японской системы занятости. Упомянем лишь одну из них: зарубежные экономисты отмечают, что, потеряв работу, многие японцы (особенно женщины и пожилые мужчины) перестают ее искать и не учитываются в составе безработных. Тем самым снижается официальный уровень безработицы, что не позволяет проводить точные международные сравнения [Flath, 2005, p. 320–321].

Мы не случайно привели ряд объемных показателей рынка труда в Японии. Легко представить, что в такой большой и неоднородной среде формируются самые **разные модели** трудовых отношений. Затронем лишь те из них, которые характерны для **крупных предприятий** производственного сектора, где занято всего 7–8 % рабочей силы. Однако именно эти предприятия традиционно являются лидерами японской промышленности и наиболее известны за рубежом.

Модель трудовых отношений, свойственная крупным предприятиям Японии, предполагает исторически сложившиеся сильные **патриархальные связи** между компаниями и наемными работниками. Такой тип взаимозависимости зачастую сравнивают с традиционной семьей или «**отношениями в сообществе**» (*community-type relationships*). Подобные взаимосвязи противопоставляют типичным для американского рынка труда «контрактным отношениям» (*contract-type relationships*).

В Японии уже к началу XX в. в каждой из крупных компаний существовала группа работников-мужчин, игравшая центральную роль в процессах производства и управления. Члены этого «ядра» получали знания и опыт, специфические для каждой компании. Последняя старалась удержать их в своем составе и строила систему оплаты таким образом, чтобы сделать невыгодным или невозможным переход. Тенденция к формированию и закреплению ядра работников усилилась в 1960-х годах. В ряде отраслей с преимущественно мужской занятостью (тяжелая, автомобильная и элект-

тронная промышленность) для многих работников **длительная занятость практически превратилась в пожизненную**. На этой основе сформировалось чувство лояльности работника к компании и позитивное отношение к труду.

В то же время в **отраслях с преимущественно женской занятостью** (текстильной, швейной) обычными были текучесть кадров, проблемы с дисциплиной и большие затраты на обучение. Дело в том, что женщины в Японии традиционно прекращали трудовую деятельность после замужества и снова приступали к работе, лишь когда дети становились старше, но устраивались уже на неполный рабочий день и зачастую вблизи от дома. Разумеется, на швейных и текстильных предприятиях формировалась совершенно **особая трудовая атмосфера**.

И всё же, несмотря на отраслевые и гендерные различия, главной характеристикой японского типа занятости справедливо считается ее **долгосрочный характер**. Для определенного круга квалифицированных работников в крупных компаниях это фактически означает пожизненную занятость. Американский же тип трудовых отношений, напротив, считается краткосрочным. В частности, сроки работы в одной компании, частота смены компаний, количество переходов на новые рабочие места примерно вдвое выше, чем в Японии. В 1990 г. средний срок ожидаемого пребывания работника на рабочем месте в Японии составлял 21,8 года против 13,4 года в США [Flath, 2005, p. 314].

**Карьерный цикл** в крупной японской компании начинается с приема новых сотрудников. Как правило, на работу принимаются выпускники университетов после четырех лет обучения. За полтора года до выпуска студенты японских университетов начинают поиски работы, и через 6–7 месяцев 70–80 % из них уже получают твердые оферты о приеме на работу после выпуска. Конкурс в популярные среди выпускников компании может достигать 50–100 человек на место, и тогда для отбора среди них проводится серия экзаменов и собеседований.

После поступления на работу для молодых сотрудников начинается 3–5-летний период **первоначального обучения** на рабочем месте. Каждые 3–5 лет производится обязательная ротация сотрудников — либо по горизонтали (перевод в другой отдел на аналогичную должность), либо по вертикали (перевод с повышением). Условием передвижения по вертикали является отношение к труду и повышение квалификации (сдача квалификационных экзаменов). Постепенно определяется круг тех, кто способен быстро продвигаться по карьерной лестнице, и тех, кто может занимать лишь относительно невысокие позиции. Формируются два направления карьеры: быстрое (с возможностями роста вплоть до президента компании) и медленное (до должности замначальника отдела при условии добросовестного отношения к труду). Решения о ротации, повышении и определении

того или иного пути карьерного роста принимает отдел кадров, который играет в компании весьма значительную роль. Принцип ротации означает, что в течение 10–15 лет каждый активный и способный работник может получить точное представление о деятельности основных подразделений компании и в результате стать специалистом широкого профиля. Выход на пенсию на крупных предприятиях по достижении 65 лет (или другого установленного предельного возраста) является обязательным и соблюдается для всех наемных работников. Обычно пенсионерам предоставляется возможность продолжить работу на временной контрактной основе, предполагающей процедуру периодического обновления контракта и значительное понижение зарплаты.

Описанная выше методика работы с персоналом практически **противоположна** тому, что происходит в **американских фирмах**, где обычными являются прием квалифицированных работников, узкая специализация, карьерный рост в рамках одной специальности и отсутствие правила обязательного увольнения по возрасту.

Традиционная для японских предприятий система **оплаты труда** включает несколько компонентов. Приведем ориентировочный удельный вес каждого из них на примере постоянных производственных рабочих автомобилестроительных компаний в середине 1990-х годов: квалификация — 40 %, базовая ставка — 30 %, доплата за стаж и возраст — 25 %, доплата по личному трудовому вкладу — 5 % [Fujimoto, 1999]. Различия в оплате труда между видами выполняемой работы относительно невелики. Повышения зарплаты происходят часто, но размер повышений, как правило, небольшой.

Специфической особенностью японской системы оплаты труда является традиция **выплаты бонусов**, сформировавшаяся в 1960-х годах. Бонусы выплачиваются дважды в год (в июне и декабре) и составляют примерно четверть годового дохода работников. Размер бонусов оговаривается заранее при поступлении на работу. Исследования показывают, что 91 % от величины бонуса — это фактически стабильная часть зарплаты, а 9 % — доля в прибыли предприятия [Freeman, Weitzman, 1987]. По-видимому, выплаты в виде бонусов решают две задачи: во-первых, стимулирование накопления (периодический бонус психологически легче сохранить) и, во-вторых, участие рабочих в прибыли (это повышает заинтересованность в деятельности предприятия).

Существование рабочих профсоюзов — общая характеристика трудовых отношений в большинстве стран. Особенности Японии в этой области можно описать двумя ключевыми фразами. Прежде всего **японские профсоюзы традиционно организованы по предприятиям**, а не по профессиям. В значительной мере это предопределено принятыми в 1945–1949 гг. законами о трудовом регулировании. В условиях пожизненной занятости, а также оплаты по возрасту и стажу именно такая форма организации про-

фсоюзного движения оказалась наиболее востребованной и соответствующей законодательству. Доли занятых, охваченных профсоюзами (18,5 % в 2010 г.), и профсоюзных контрактов с работодателями (16 % в 2010 г.) в Японии находятся на среднем для развитых стран уровне. США и Германия в этом отношении представляют противоположные полюса в организации профсоюзного движения.

**Вторая особенность** профсоюзного движения Японии состоит в преимущественно **кооперативных отношениях профсоюзов и работодателей**. Такие отношения можно рассматривать как следствие всех описанных выше специфических черт японского рынка труда. Статистическое подтверждение наличия отношений сотрудничества между профсоюзами и работодателями дают низкие потери рабочего времени по причине забастовок. В 1990-х годах в Японии этот показатель был, например, в пять раз ниже французского, в семь раз ниже американского и в 25 раз ниже итальянского [Flath, 2005, p. 330].

Практически всё сказанное выше относится к труду мужчин. Они заняты преимущественно в первичном и вторичном секторах экономики и чаще всего работают постоянно. В то же время 43 % занятых в Японии (2014) составляют женщины. **Женская занятость** наиболее выражена в сфере услуг и осуществляется, как правило, на нерегулярной основе. Перечислим основные **особенности** женского труда.

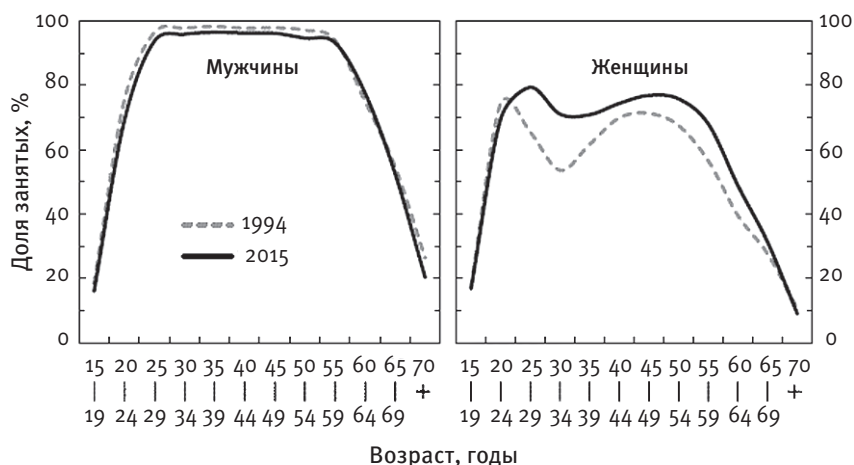
Прежде всего долгое время **уровень женской занятости** в Японии примерно соответствовал показателям большинства промышленно развитых стран. С 1920-х до 1980-х годов он составлял 50–55 % от числа женщин трудоспособного возраста. Следовательно, за женщинами в Японии закрепились определенные социальные роли, связанные с ведением хозяйства, воспитанием детей и получением не основной, а дополнительной части семейного дохода. В 1985 г. в стране был принят закон о равных возможностях в сфере занятости для мужчин и женщин, что обусловило крупные изменения в образовании, социальном обеспечении и многих других областях общественной жизни. С 1980-х годов вовлеченность женщин в трудовую деятельность начала постепенно повышаться и к 2013 г. достигла 74 % [OECD, 2016].

Важные шаги по расширению женской занятости были сделаны в 2013–2016 гг. в рамках программы «Абэномика». Развитие детских учреждений, расширение возможностей ухода за престарелыми родителями, установление целевых количественных нормативов использования женщин на руководящих должностях и другие меры позволили несколько улучшить условия для проявления ими трудовой активности. Тем не менее большинство женщин, так же как и раньше, увольняются с постоянной работы после замужества. Закончив воспитание малолетних детей, половина из них возвращается к работе, но уже на основе временных контрактов. Поэтому



Рисунок 5.3

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]



Динамика занятости мужчин и женщин в зависимости от возраста

график динамики женской занятости в зависимости от возраста имеет форму буквы М (рис. 5.3).

Частые увольнения закрывают для женщин многие возможности карьерного роста. Особенности возрастной динамики занятости, различия в уровне образования и профессиональной подготовке объясняют, почему среди женщин в два с лишним раза больше занятых на нерегулярной основе, а их средняя зарплата составляет примерно 50 % от зарплаты мужчин. В этом смысле ситуация на женском рынке труда меняется очень медленно. Неудивительно, что по общему индексу гендерного равенства Япония находится на 26-м месте в мире, т. е. соседствует с Канадой (25-е место) и Южной Кореей (23-е место), хотя и заметно отстает от Германии (3-е) и Франции (13-е) [Human Development Report, 2015].

Замедление темпов роста японской экономики в 1990–2000 гг. привело к тому, что периоды подъемов стали короче, а депрессий — длиннее. Вплоть до конца 1980-х годов крупные компании много вкладывали в развитие работников и могли позволить себе содержать обученную рабочую силу даже в период спадов. Однако в новых условиях нагрузка стала слишком тяжелой. Деловые круги Японии добились права принимать работников на временной основе, на пониженную зарплату и без социального пакета. Начиная с 1996 г. в стране были постепенно отменены почти все существовавшие ранее ограничения на выполнение определенных видов работ временными рабочими. Это стало причиной роста «нерегулярной занятости» (*хи-сэйки коё*) и увеличения числа работающих по контракту (*кейяку сяин*), на почасовой основе (*арубайто*) и по контракту с посреднической компанией (*хакэн сяин*) (табл. 5.1).



**Доля занятых на регулярной  
и нерегулярной основе (2014)**

Занятые	Общее количество, тыс. чел.	На регулярной основе		На нерегулярной основе	
		Количество, тыс. чел.	Доля, %	Количество, тыс. чел.	Доля, %
<b>Всего,</b>	52 400	32 780	62,6	19 620	37,4
<b>в том числе</b>					
мужчины	28 890	22 590	78,2	6300	21,8
женщины	23 510	10 190	43,3	13 320	56,7

Таблица 5.1

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]

Заработная плата временных работников-мужчин на 31 %, а женщин — на 48 % меньше, чем у занятых на постоянной основе [ОЕСД, 2016]. Отсюда нетрудно понять, почему с середины 1990-х годов в Японии происходит падение средней заработной платы и в номинальном, и в реальном выражении (табл. 5.2). При этом доходы постоянно занятых работников практически не пострадали. А вот возможности для молодежи попасть в привилегированное ядро постоянно занятых ощутимо сократились, поскольку новых работников нанимать стали намного меньше. В результате обострились противоречия между работниками разных поколений.

**Рабочее время и заработная плата  
(в среднем в месяц)**

Годы	Рабочие часы		Зарплата	
	Число часов	Индекс <sup>1</sup> , %	Тыс. иен	Индекс <sup>1</sup> , %
2000	154,4	105,4	355	110,5
2005	150,2	102,9	335	104,7
2010	146,2	100,0	317	100,0
2012	147,1	100,3	314	98,9
2013	145,5	99,3	314	98,5
2014	145,1	98,9	317	98,9

Таблица 5.2

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]

<sup>1</sup> Средний показатель 2010 г. принят за 100 %.

Кроме того, в Японии начала изменяться традиционная система оплаты по возрасту и стажу. В общей оплате уменьшился удельный вес той части, которая зависит от двух этих показателей. Ступеньки повышения оплаты стали ниже. Многие предприятия отказались от увеличения зарплаты работникам старше 60 лет (возраст выхода на пенсию постепенно повышается, а полная выплата пенсии возможна с 65 лет). На большинстве

предприятий начали вводиться системы оплаты, усиливающие ее зависимость от результатов труда. Даже в общественном секторе в оплату государственных служащих, школьных учителей и университетских преподавателей начали вводиться элементы, зависящие от **результатов трудовой деятельности** в течение года. Итоги внедрения новых систем оплаты пока не ясны. Можно с уверенностью утверждать, пожалуй, лишь одно: моральный климат, характерный для японских компаний и бюджетных учреждений до реформирования систем оплаты, существенно изменился.

Результатом модификации занятости стало возникновение **новых для Японии социальных проблем и явлений**. Отметим усиление неравенства доходов, которое происходит по всем направлениям: между видами занятости, представителями разных поколений, мужчинами и женщинами, крупными и мелкими предприятиями, отраслями и секторами экономики. Упала социальная защищенность нерегулярных рабочих, среди которых примерно третья часть не охвачена социальным и медицинским страхованием и пенсионным обеспечением. Усилились различия в удовлетворенности жизнью, в соотношении работы и отдыха, в возможностях создать семью и завести детей. Массовый характер приобрел отказ молодежи от всех форм занятости. Количество молодых людей в возрасте 15–34 лет, не занятых в образовании, на работе или в системе профессиональной подготовки (NEETs — not in education, employment or training), в 2012 г. увеличилось до 630 тыс. человек против 400 тыс. в 1993 г. и только после этого начало постепенно снижаться. Некоторые предприятия (например, ресторанная сеть *Sukiya*) настолько подняли интенсивность труда, что временные работники отказались наниматься к ним даже при условии повышения оплаты. Такие предприятия получили название «черных компаний». Всё это продемонстрировало ограниченность развития трудовых отношений на основе временной занятости.

Острота социальных проблем достигла такой степени, что потребовалось **вмешательство государства**. В 2012 г. был принят ряд решений, направленных на защиту интересов временных работников. В частности, компаниям было запрещено продлевать контракты с ними более пяти лет подряд. Предполагалось, что это должно заставить принять их в постоянный штат. Однако на деле это привело лишь к усилению ротации и более частой замене длительно работающих временных сотрудников на новых. **Различия в оплате постоянных и временных работников также не удалось сократить**. По-видимому, радикальное решение должно состоять в последовательном проведении принципа равной оплаты за равный труд. По отношению к временным занятым это должно означать выплату им бонусов и взносов на социальное страхование и пенсионное обеспечение. Именно так и решается эта проблема в большинстве развитых стран. Япония же только начинает движение по этому пути и пока не применяет равный

подход ко всем занятым, а вводит новые государственные ограничения. Подобные действия японских властей становятся объектом жесткой критики со стороны ряда европейских стран с традиционно развитым трудовым законодательством.

Всё сказанное в данном разделе свидетельствует о том, что в Японии постепенно формируется **новый тип рынка труда**. Основными его чертами являются большая доля временно занятых, серьезные различия в оплате труда, конкурентные отношения работников. Тем не менее крупные компании сохраняют ядро занятых на постоянной основе. Последние испытывают серьезное влияние со стороны временного труда: к ним предъявляются повышенные требования, труд становится всё более интенсивным, а рост его оплаты сдерживается на фоне низких зарплат их временных коллег. Определяющей чертой рынка занятости становится его **двойственный и переходный характер**.

### 5.3. Доходы и благосостояние: расширение неравенства

Общие показатели развития экономики говорят о том, что **благосостояние жителей Японии находится примерно на уровне стран Западной Европы**, таких как Германия, Франция, Великобритания. Это подтверждают приведенные выше данные о валовом национальном доходе и ВВП на душу населения, о доле личного потребления в структуре ВВП, об индексе человеческого развития и многие другие (см. табл. 3.1, 3.2, 3.3). Скептики внутри Японии и за рубежом обязательно укажут, что японцы имеют меньше свободного времени, дольше добираются до работы, живут в менее комфортабельных домах, чем европейские жители. Напротив, оптимисты подчеркнут более высокую продолжительность жизни, низкий уровень преступности и ощущение социального благополучия, характерные для японцев. По-видимому, прямые сравнения уровней жизни и социальной среды различных стран не всегда возможны. Поэтому в нашем дальнейшем обсуждении мы **затронем лишь два аспекта** обширной темы о благосостоянии и сначала расскажем о **доходах и расходах** средней японской семьи, а затем перейдем к вопросу о **расширении неравенства**, т. е. рассмотрим важнейшую социальную проблему страны в этой области.

Всего по состоянию на 2014 г. в Японии насчитывалось 51,8 млн домохозяйств [Statistics Bureau, 2015]. Из них 16,8 млн состояли из одного человека, а 10,5 млн включали лиц старше 65 лет. Остальные **24,5 млн домохозяйств** представляли собой обычные семьи с одним или двумя работающими супругами. Средний размер такого домохозяйства составлял

3,4 человека, т. е. всего в них проживали 83,3 млн жителей, или 65,5 % населения страны. Именно они и будут **предметом нашего рассмотрения**.

**Среднемесячный доход** на одно домохозяйство с работающими супругами составлял **519,8 тыс. иен** (более 5 тыс. долларов в пересчете по курсу 100 иен за доллар). При этом **годовой доход** был равен **7,02 млн иен**. Месячный доход, умноженный на 12, равнялся 6,23 млн иен. Разница этих величин объяснялась получением домохозяйствами бонусов в размере 0,79 млн иен.

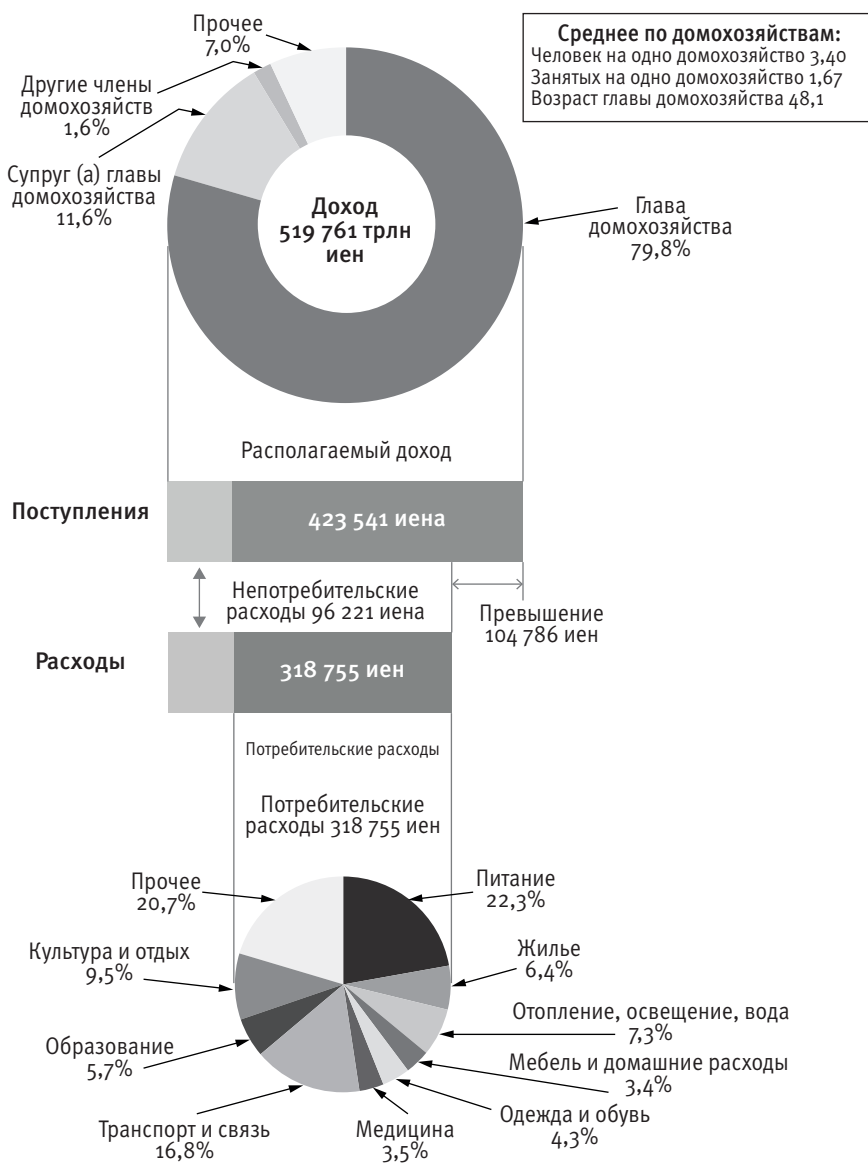
80 % доходов поступало от главы домохозяйства, а 20 % — из всех других источников (зарплата второго супруга, социальные выплаты и пр.). Сумма выплаченных налогов, пенсионных и страховых взносов, а также других необходимых платежей достигала в среднем 96,2 тыс. иен. Следовательно, **располагаемый доход равнялся 423,5 тыс. иен**. Из этой суммы **318,8 тыс.** направлялись на текущие или **потребительские расходы**, в которых наибольший удельный вес имели затраты на питание (22,3 %), транспорт и связь (16,8 %), жилье и коммунальные услуги (13,7 %), культуру и отдых (9,5 %) и пр. (рис. 5.4).

Итак, **потребительские расходы** после выплаты налогов и других необходимых платежей в средней японской семье (3,4 человека) составляли 93,5 тыс. иен (318,8/3,4), или около 935 долларов в месяц на одного человека. Такая величина потребительских расходов вполне может обеспечить достойный уровень жизни в любой стране. Тем самым приведенные цифры подтверждают, что **текущие доходы и расходы** большинства жителей Японии **достаточно высоки**.

Разница среднемесячного располагаемого дохода и потребительских расходов равнялась 104,7 тыс. иен. Эти средства использовались на накопление, страхование жизни, выплату жилищных займов и т. п. Превышение доходов над расходами позволяло делать **сбережения**. Их сумма в расчете на одно домохозяйство составляла в **среднем 12,9 млн иен**, что в 1,8 раза превосходит общий годовой доход. Разумеется, кроме сбережений японские домохозяйства имели и **долги**. Средняя величина долга достигала **7,56 млн иен**, т. е. 1,07 годового дохода.

Главная причина его появления заключалась в покупке жилья или земли для жилищного строительства, что делали 40,9 % всех домохозяйств (табл. 5.3).

Следовательно, не только объемы текущих доходов и расходов, но и соотношение накопленных сбережений и долгов подтверждают мысль о том, что **уровень благосостояния большинства японских семей весьма высок**, а финансовое положение достаточно устойчиво. Широкое распространение собственного жилья (61,1 % жилых квартир и домов), автомобилей (588 единиц на 1000 жителей), бытовой техники длительного пользования и другие показатели накопленного имущества также свидетельствует о примерном **совпадении уровня жизни в Японии и в крупнейших странах Западной Европы**.



**Рисунок 5.4**

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]

Среднемесячные доходы и расходы домохозяйств  
с работающими членами семьи (2014)

**Средние размеры сбережений и долгов домохозяйств  
с работающими членами семьи (тыс. иен)**

Таблица 5.3

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]

Годы	Годовой доход	Сбережения	Долги	
			Всего	В том числе за покупку жилья или земли
2010	6790	12 440	6790	6290
2011	6890	12 330	6470	6010
2012	6910	13 330	6950	6480
2013	7080	12 440	7400	6870
2014	7020	12 900	7560	7100

Разумеется, речь идет о средних цифрах. Среди населения Японии традиционно существовали и существуют **серьезные различия в уровне благосостояния**. Большую роль здесь играли размеры унаследованного имущества. Достаточно отметить, что в конце 2000-х годов 57 % всех накопленных активов японских семей приобретались по наследству. Кроме того, 70 % активов семей составляли жилье и земельные участки [Sugimoto, 2010, p. 51]. Нетрудно догадаться, что в этих условиях **наследство** в виде квартиры, дома или земельного участка **являлось важнейшим фактором**, определяющим величину накопленного имущества той или иной японской семьи.

Серьезные **различия** существовали также и в распределении накопленных **финансовых активов**. В этой области совмещалось действие двух факторов — наследства и возраста главы домохозяйства. В качестве примера можно привести уже упомянутый нами размер сбережений и долгов. В 2014 г. максимальный размер сбережений имели домохозяйства с главой в возрасте более 70 лет (25,5 млн иен), а минимальный — молодые семьи с главой моложе 29 лет (2,7 млн иен). Наибольшие долги приходились на домохозяйства, возраст главы которых составлял 40–49 лет (10,5 млн иен), а наименьшие — на те, где этот показатель достигал 70 и более лет (0,8 млн иен) [Statistics Bureau, 2015].

В результате **неравенство в распределении накопленного имущества** в Японии находилось на весьма высоком уровне. В частности, в 2004 г. коэффициент Джини для распределения финансовых активов достигал 0,556, а для распределения земли и жилья — 0,573. При этом за 15 лет показатели финансового неравенства практически не изменялись, а земельного и жилищного — заметно сокращались (в 1989 г. соответствующий коэффициент Джини составлял 0,680), что было связано со снижением цен на недвижимость после завершения спекулятивного бума 1985–1989 гг. [Sugimoto, 2010, p. 52].

А вот в **области текущих доходов** наблюдались прямо противоположные тенденции, а именно **резкий рост неравенства**, который уже к началу

2010-х годов стал серьезной социальной проблемой. Если взглянуть на показатели неравенства, то в 2013 г. по коэффициенту Джини для номинальных доходов (0,350) Япония находилась на 15-м месте среди 22 ключевых стран Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), причем его значение было ненамного выше среднего по ОЭСР (0,325) [OECD, 2015–3]. Однако за последние 25 лет неравенство в Японии возросло сильнее, чем в других развитых странах (коэффициент Джини по доходам в 1989 г. составлял 0,283, а в 2004 г. — 0,308). Произошло это в основном за счет снижения доходов беднейших слоев населения. В результате разрыв между доходами 10 % высокооплачиваемых граждан и 10 % населения с низкими доходами вырос с 7 раз в 1985 г. до 9 раз в 1990 г. и до 10 раз в 2006 г.

Государство предпринимало разнообразные меры по **выравниванию доходов** через налоги и социальные выплаты, и эти меры приводили к определенным результатам. Так, например, согласно обследованиям правительства коэффициент Джини для доходов после их перераспределения прекратил расти или даже несколько понизился (с 0,381 до 0,379) в период с 1999 по 2011 г. Однако улучшение коснулось в основном пенсионеров, а работающее население затронуло слабо. В то же время реформы трудового законодательства привели к тому, что примерно 40 % всех занятых в Японии начали работать на нерегулярной (непостоянной) основе (см. предыдущий раздел). При этом средние доходы нерегулярно занятых примерно на треть меньше доходов обычных работников. Кроме того, у них нет так называемого *социального пакета* в виде медицинской страховки, пенсии и прочих выплат со стороны работодателя. Многие не в состоянии оплачивать страховые взносы и фактически не участвуют в системе социального обеспечения. В результате за неполные 20 лет с конца 1990-х годов в Японии появился целый класс низкооплачиваемых работников, незащищенных в социальном отношении.

Это стало причиной **распространения бедности** в таких масштабах, которые не характерны для большинства развитых стран и совершенно не соответствуют устоявшемуся представлению о Японии. По данным министерства труда, в 2007 г. почти шестая часть населения страны (более 20 млн человек) проживала в бедных домохозяйствах. Каждая третья одинокая женщина в возрасте 25–64 лет и половина детей в неполных семьях попадали в эту категорию. Подобная информация впервые появилась в 2009 г. и оказалась неприятным сюрпризом для большинства японцев.

Международные сравнения показали, что в 2012 г. 16,1 % японских домохозяйств имели доход на одного человека в два раза ниже медианного уровня (черта бедности в странах ОЭСР). В абсолютных цифрах **черта бедности в Японии в 2012 г. отвечала доходу 1,22 млн иен (около 12 тыс. долларов)** на человека в год. По уровню относительной бедности Япония оказалась на 29-м месте среди 34 стран, а замыкали список США (17,4 %),



Мексика (20,4 %) и Израиль (20,9 %). Однако если американские показатели за последние годы постоянно улучшались, то доля бедного населения в Японии не менее устойчиво возрастала на 1,3 % в год начиная с 1985 г. [OECD, 2015–3].

Подчеркнем, что речь идет об **относительной**, а не абсолютной **бедности**, т. е. не о бедности африканского типа, когда люди существуют на доходы в 1–2 доллара в день. И всё же бедные в Японии хотя и не лишены элементарных средств к существованию, но получают значительно худшее медицинское обслуживание и образование, живут в худших условиях и хуже питаются по сравнению с большинством населения. У многих из них даже при наличии работы нет возможности повысить качество своего человеческого капитала. В особенно сложной ситуации оказываются дети из бедных семей и молодые люди, не имеющие постоянной работы. Фактически они находятся в безвыходном положении, которое на языке экономической теории называется «ловушкой бедности».

**Увеличение числа бедных** до невиданных ранее масштабов заметно **влияет на японское общество**. Прежде всего наличие слоя низкооплачиваемых рабочих оказывает понижающее давление на доходы всех остальных занятых. Далее, формируется особый сектор потребительского рынка, ориентирующийся на лиц с низкими доходами, — дешевые магазины, столовые, сервисные компании, предоставляющие услуги по минимальным ценам, но также и минимального качества. Это снижает потребительские стандарты для всего населения. И наконец, за расширением бедности неизбежно следуют рост преступности и ухудшение общего социального климата в японских городах. Все эти процессы подтверждаются цифрами и очевидны для всех, кто захочет сравнить современную ситуацию в Японии с той, которая наблюдалась в конце 1980-х годов.

Говоря об усилении внимания к **неравенству и бедности**, следует отметить, что эти проблемы существовали в стране на протяжении многих лет. Неравенство систематически воспроизводилось в Японии через механизмы наследования, социализации и заключения браков. Однако в период быстрого экономического роста наибольшее внимание привлекало всеобщее повышение благосостояния, а не изменение относительных позиций отдельных социальных групп. Кроме того, показатели неравенства и дифференциации доходов оказались наиболее высоки среди пожилого населения, а именно в последние годы его доля в населении Японии резко возросла. Определенную роль в усилении неравенства сыграло также снижение налоговой нагрузки на высокие доходы и наследуемое имущество, осуществленное в 1990–2000-х годах для стимулирования экономики и вывода ее из затяжной депрессии [Sugimoto, 2010, p. 58]. В результате давно существовавшие проблемы социальной дифференциации в 2010-х годах серьезно обострились и оказались в фокусе общественных дискуссий.

## 5.4. Социальное обеспечение: проблемы и решения

Важнейшую часть жизни современного человека в любой стране составляют **система предоставления социальных услуг**, а также медицинское, социальное и пенсионное обеспечение. В данном разделе мы коснемся этой стороны общественных отношений. Указанная тема интересна и поучительна по той причине, что система социального обеспечения Японии — одна из самых развитых в мире.

Большинство медицинских услуг в Японии предоставляется через систему **медицинского страхования**. Жители страны получают медицинские полисы и оплачивают страховые взносы. За работников компаний и учреждений половину взносов берет на себя работодатель, а другую часть вычитают из зарплаты работника. Ставки страховых взносов несколько различаются по регионам страны и по видам страхования. В столичном округе Токио стандартом является 9,97 % от общей заработной платы, т. е. по 4,985 % для работника и работодателя. Супруги и дети застрахованных работников получают семейные полисы, которые оплачиваются таким же способом. Посещение врача обходится пациенту, как правило, в сумму, составляющую 30 % стоимости медицинских услуг (10 % для престарелых жителей в возрасте более 65 лет). Отдельные виды услуг (прививки, профилактические медицинские осмотры и т. п.) предоставляются получателю бесплатно и покрываются из бюджета. Бесплатно производится также лечение детей до 16 лет. Некоторые виды медицинских услуг не обеспечиваются страховкой и предоставляются за счет пациента. Например, изготовление и установка металлических зубных протезов страховкой покрывается, а пластиковых и фарфоровых — нет. Расходы, связанные с беременностью и родами, страховкой не компенсируются, поскольку речь идет не о болезни, а о нормальной функции человеческого организма. Поэтому расходы на оплату родов полностью ложатся на родителей. Правда, после появления ребенка на свет и предоставления свидетельства о рождении большинство муниципалитетов компенсируют эти расходы.

**При отсутствии медицинской страховки** пациент должен оплачивать 100 % стоимости медицинских услуг. Зачастую это невозможно для жителей с низкими доходами. Таким образом, несколько миллионов человек фактически лишаются доступа к медицинскому обслуживанию, и охрана их здоровья становится сложной социальной проблемой.

**Социальное страхование** включает защиту от несчастных случаев на рабочем месте и от потери работы. Страховые взносы оплачиваются в виде фиксированного процента от заработной платы, а получателем выплат является каждый застрахованный работник, как правило, из числа

## Государственные пенсионные системы Японии

Таблица 5.4

Источник:  
Составлено  
автором с ис-  
пользованием:  
[Sugimoto,  
2010]

Характеристики	Виды пенсионных систем			
	Национальная	Национальная для незанятых супругов	Социальная	Взаимная
Категории участников	Самозанятые	Супруги	Работники компаний	Служащие
Количество участников, млн	22,4	11,2	32,1	4,7
Вид и размер пенсии				
1-й уровень	Минимальная государственная	Минимальная государственная	Минимальная государственная	Минимальная государственная
2-й уровень	Отсутствует	Отсутствует	Социальная	Взаимная
3-й уровень	Частная (для участников системы)	Отсутствует	Корпоративная (для узкого круга)	Отраслевая

постоянных. Величина взносов работодателя по страхованию от несчастных случаев варьируется в зависимости от специальности и вида работы. Ставки составляют от 8,8 % заработной платы для шахтеров в угледобывающей промышленности до 0,25 % для офисных работников в банковской отрасли. Страховые взносы от потери работы — 0,5 % для работника и 0,85 % для работодателя. Именно из этих страховых взносов финансируется пособие по безработице, ежемесячный размер которого в Японии не превышает 350 тыс. иен (около 3500 долларов). Пособие выплачивается в течение 3–12 месяцев при своевременном обращении и регистрации в информационной системе, содержащей сведения о наличии рабочих мест [JETRO, 2015].

В Японии действуют несколько государственных и частных пенсионных систем. Государственные системы делятся на четыре группы (табл. 5.4).

**Национальная пенсионная система** создана в 1961 г. Участие в ней является обязательным для всех жителей Японии в возрасте от 20 до 60 лет. Взносы выплачиваются в виде фиксированной суммы, устанавливаемой отдельно для каждой категории плательщиков. В период с апреля 2015 г. по март 2016 г. эта сумма для занятых лиц, не охваченных корпоративным пенсионным страхованием, составляла 15,6 тыс. иен, т. е. около 150 долларов в месяц. Выплата пенсий начинается после достижения 65-летнего возраста, в случае если человек платил взносы не менее 25 лет. Сумма пенсии различается в зависимости от продолжительности платежей и года выхода на пенсию. Например, в 2014 г. после 40 лет платежей базовая пенсия

по возрасту составляла 792,1 тыс. иен в год, т. е. 66 тыс. иен (около 660 долларов) в месяц [Pension Funds Online, 2016].

**Социальная система** рассчитана на работников компаний, а **взаимная** — на государственных и региональных служащих, учителей и работников общественных корпораций. Взносы в эти системы вычитаются из зарплаты. Ставка равняется 17,828 % от общей заработной платы, а платежи делятся поровну между работником и работодателем [JETRO, 2015]. Начиная с 2010 г. в Японии осуществляется постепенное слияние социальной и взаимной пенсионной систем.

Данные таблицы 5.4 показывают, что **вид и размеры пенсий** существенно различаются в зависимости от типа системы. Лучше всего обеспечены участники социальной и взаимной пенсионных систем. Действительно, им выплачивается минимальная государственная пенсия (1-й уровень), социальная или взаимная (2-й уровень) и корпоративная или отраслевая пенсия (3-й уровень). Как правило, часть корпоративной или отраслевой пенсии (несколько годовых окладов) предоставляется общей суммой при достижении пенсионного возраста. Другая часть выплачивается в виде обычных ежемесячных взносов. В итоге несколько миллионов работников компаний и общественных служащих при достижении пенсионного возраста становятся хорошо обеспеченными людьми и не сталкиваются с материальными трудностями.

**Наибольшие проблемы** связаны с деятельностью **национальной пенсионной системы**. Первоначально предполагалось, что ее участниками станут крестьяне, рыбаки и мелкие собственники. После достижения пенсионного возраста они могут продать свой земельный надел или магазин и тем самым обеспечить себе дополнительный доход. Поэтому пенсии в национальной системе предполагались небольшие, явно недостаточные для проживания. В 1990-х годах ситуация изменилась. В Японии появилось несколько миллионов временно занятых работников, лишенных пенсионной поддержки компаний и имеющих низкие доходы. Как правило, они не могут позволить себе делать сбережения и рассчитывают только на минимальную государственную пенсию, а значит, располагают в старости явно недостаточными для жизни средствами.

Более того, 40 % потенциальных участников национальной пенсионной системы (около 5 млн человек) по разным причинам не вносят обязательные платежи. Это ведет к дефициту средств для выплаты пенсий и вливанию ресурсов со стороны государственного бюджета. В настоящее время (июнь 2016 г.) бюджетные средства составляют около 50 % доходов национальной системы. Одна из причин уклонения от платежей состоит в том, что ежемесячный взнос представляет собой непосильную финансовую нагрузку для многих японцев, особенно для нерегулярно занятых молодых людей с низкими доходами. Однако если платежи не будут производиться

на протяжении 25 лет, эти люди потеряют шансы на получение даже минимальной пенсии и **могут остаться в старости без средств к существованию**. Неудивительно, что пенсионное, так же как и медицинское и социальное, обеспечение временных работников с низкими доходами в современной Японии является одной из самых острых общественных проблем.

Проведенный анализ особенностей демографической ситуации, трудовых отношений и социальной сферы подтверждает, что **экономика Японии находится в процессе перехода** в новое состояние. Масштабы и значение происходящих перемен настолько велики, что изменяются принципиальные основы сложившейся в стране национальной модели экономики и бизнеса. **Демографический переход** от увеличения и омоложения к сокращению и старению населения не только означает исчерпание возможностей роста за счет привлечения трудовых ресурсов, но и делает реальной перспективу долгосрочного сокращения объемов экономической деятельности. Смена парадигмы от устойчивого роста к устойчивому спаду подрывает основы действующей экономической модели и нынешние представления о направлениях экономического развития. **Появление нового типа трудовых отношений** говорит о серьезных переменах на уровне предприятий, когда на место традиционных принципов японского менеджмента приходят новые методы управления, ориентированные на краткосрочный результат. Вследствие **усиления неравенства доходов** и обострения проблем медицинского и пенсионного обеспечения Япония теряет свой имидж страны социального благополучия, а на повестку дня встает задача поиска новых механизмов общественной координации. Всё это еще раз демонстрирует переходный характер экономики современной Японии и диктует необходимость внимательного исследования происходящих там социальных процессов.

### ***Вопросы и задания***

1. Какие черты характерны для демографической ситуации в Японии?
2. Каким образом старение населения влияет на экономическую деятельность?
3. Что такое демографический переход?
4. В чем заключается своеобразие японского рынка труда?
5. Почему в современной Японии началось распространение нерегулярной занятости?
6. Как можно оценить уровень благосостояния жителей Японии?
7. Можно ли считать расширение неравенства в Японии недавно начавшимся социальным процессом?
8. Перечислите элементы системы социального обеспечения страны на примере Японии.

## Глава 6

# МЕЗОЭКОНОМИКА И РЕГИОНЫ

В последние годы в практических и теоретических исследованиях всё чаще используется понятие «**мезоэкономика**», которое указывает на **региональный**, т. е. промежуточный между макро- и микроэкономикой, уровень экономической деятельности. На мезоуровне регионы, территориальные комплексы, единицы административного деления рассматриваются как самостоятельные агенты экономических отношений наравне с фирмами, работниками и государственными органами. Такой подход позволяет лучше понять особенности национальной модели экономики и бизнеса, оценить важность территориальной стратегии в развитии компаний и отраслей, а также определить пути повышения конкурентоспособности отдельных регионов и страны в целом.

Современная Япония дает **уникальный материал для региональных исследований**. В 2014 г. в стране приняты специальный Закон о формировании территории, человека, занятости (*Мати, хито, сикото сосэй хо*) и комплексная правительственная стратегия по его реализации [Электронное правительство Японии, 2016]. В этих документах поставлена долгосрочная цель: к 2060 г. стабилизировать население на уровне 100 млн человек, а также создать благоприятные условия для их проживания во всех регионах страны. В сущности, речь идет о сокращении масштабов экономической деятельности на большинстве территорий и переходе к более компактной пространственной модели расселения. Параллельно с этим ставятся задачи общего

улучшения среды обитания, усиления конкурентоспособности крупных мегаполисов и экономического оздоровления малых городов. **Повышение качества жизни при сокращении масштабов экономики** предъявляет особые требования к региональной политике и привлекает к событиям в Японии внимание теоретиков и практиков всего мира.

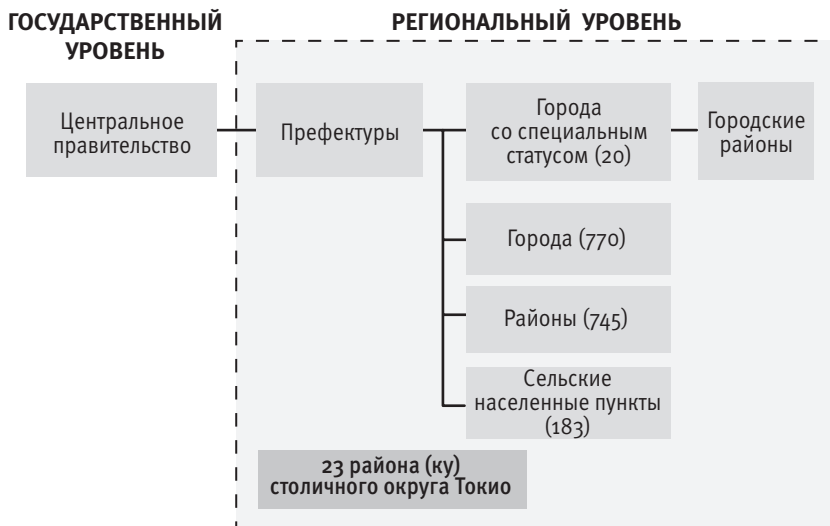
Попытаемся кратко осветить важнейшие из перечисленных проблем. В **первой части** нашего изложения дадим общую характеристику регионального среза японской экономики, **во второй** — на примере префектуры Фукуи рассмотрим особенности одного из типичных провинциальных регионов страны, а в **третьей** — разберем три конкретных случая и проанализируем перспективы сохранения местной промышленности через формирование региональных кластеров. Всё это, по нашему мнению, позволит правильно отразить ситуацию и извлечь полезные уроки из опыта Японии.

## 6.1. Введение в экономическую географию Японии

Разговор об экономической географии необходимо предварить краткой характеристикой административного деления Японии. **Административная система** страны имеет три уровня организации. К первому уровню относятся национальное правительство. На втором уровне находятся 47 единиц административно-территориального деления (*то-до-фу-кэн*), таких как столичный округ Токио (*то*), губернаторство Хоккайдо (*до*), специальные городские округа Киото и Осака (*фу*), а также 43 префектуры (*кэн*). Третий уровень представлен большим количеством муниципальных образований (1741 в 2015 г.), среди которых выделяются 20 крупных городов, имеющих равные полномочия с префектурами (рис. 6.1).

В 1990–2010-х годах на волне либерализации экономики и общественной жизни произошло заметное **расширение полномочий местного самоуправления**. Однако процесс реформирования натолкнулся на экономические ограничения — неравномерное распределение налоговой базы, опасность долгового кризиса муниципальных образований, недостаточную компетентность местных работников при выборе финансовой стратегии и т. д. Одним из направлений реформы стало укрупнение муниципальных образований путем слияния: в период 1999–2015 гг. их число сократилось с 3234 до 1741. Обсуждаемые в настоящее время пути реформы административной системы Японии включают создание на месте нынешних 47 единиц 8–10 крупных региональных блоков и придание им статуса штата (*сю*), объединение некоторых крупных городов и охватывающих их префектур





Система управления на государственном и региональном уровнях

Рисунок 6.1

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]

(например, города Осаки и специального городского округа Осаки), а также дальнейшее укрупнение муниципалитетов.

**Расположение** крупных островов, префектур и важнейших экономических регионов Японии отражено на рисунке 6.2.

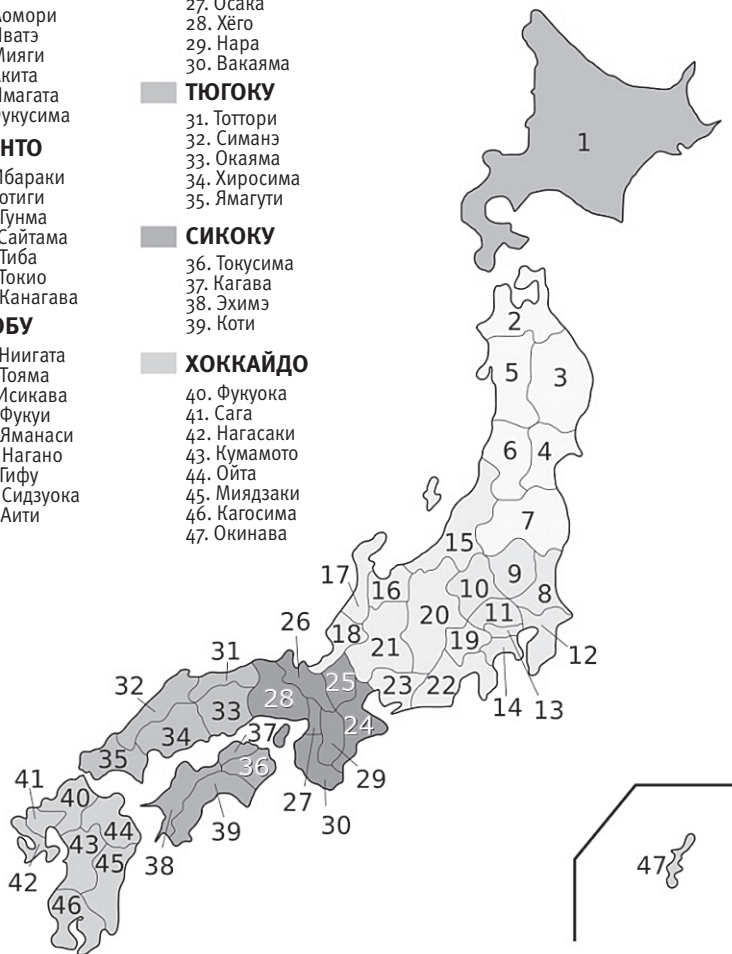
Отметим, что не имеется единого мнения относительно количества выделяемых регионов, их **названий и границ**. В частности, в ряде статистических источников ядро региона Кансай носит название Кинки, отдельно рассматриваются о-ва Хоккайдо и Окинава, в центре Японии выделяются самостоятельные региональные блоки Хокурику (префектуры Тояма, Канадзава, Фукуи), Косинэцу (Нагано, Гумма, Яманаси, Ниигата) и др. Такие варианты деления регионов имеют глубокие исторические корни и широко используются в различных публикациях.

Основные доли **населения** (66,3 %) и **экономической деятельности** Японии (70,7 % производства валового внутреннего продукта) сконцентрированы в регионах **Канто, Тюбу и Кинки**, т.е. вокруг мегаполисов **Токио, Нагои и Осаки**. Именно там жители имеют самые высокие валовые доходы (табл. 6.1).

В среднем в одной японской префектуре проживает 2,715 млн человек, или 2,13 % населения страны. Наибольшее число жителей сконцентрировано в Токио (13,4 млн человек, 10,54 %), наименьшее — в Тоттори (573,8 тыс. 0,45 %).

В Токио производится 18,6 % валового продукта Японии, а в Тоттори — 0,3 %. Средние валовые доходы на одного жителя японской префектуры

- |                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| <b>ХОККАЙДО</b> | <b>КАНСАЙ</b>   |
| 1. Хоккайдо     | 24. Миэ         |
| <b>ТОХОКУ</b>   | 25. Сига        |
| 2. Аомори       | 26. Киото       |
| 3. Иватэ        | 27. Осака       |
| 4. Мияги        | 28. Хёго        |
| 5. Акита        | 29. Нара        |
| 6. Ямагата      | 30. Вакаяма     |
| 7. Фукусима     | <b>ТЮГОКУ</b>   |
| <b>КАНТО</b>    | 31. Тоттори     |
| 8. Ибараки      | 32. Симанэ      |
| 9. Тотиги       | 33. Окаяма      |
| 10. Гунма       | 34. Хиросима    |
| 11. Сайтама     | 35. Ямагути     |
| 12. Тиба        | <b>СИКОКУ</b>   |
| 13. Токио       | 36. Токусима    |
| 14. Канагава    | 37. Кагава      |
| <b>ТЮБУ</b>     | 38. Эхимэ       |
| 15. Ниигата     | 39. Коти        |
| 16. Тояма       | <b>ХОККАЙДО</b> |
| 17. Исигава     | 40. Фукуока     |
| 18. Фукуи       | 41. Сага        |
| 19. Яманаси     | 42. Нагасаки    |
| 20. Нагано      | 43. Кумамото    |
| 21. Гифу        | 44. Ойта        |
| 22. Сидзуока    | 45. Миядзаки    |
| 23. Айти        | 46. Кагосима    |
|                 | 47. Окинава     |



Крупные острова, единицы административного деления  
и регионы Японии

составляют 2,733 млн иен (около 27 тыс. долларов) в год, причем максимального уровня они достигают в Токио — 4,423 млн иен, а минимального на Окинаве — 2,035 млн иен.

Очевидно, что между регионами страны существуют определенные **экономические различия**. Тем не менее международные сравнения говорят об относительно низком уровне территориальных разрывов в Японии. В частности, коэффициент Джини для японских регионов по ВВП на душу

Рисунок 6.2

Источник:  
[CardDia  
Flashcards,  
2016]

**Экономический потенциал  
крупных регионов Японии (2012)**

Регион	Население			Валовой продукт префектуры			Доход на одного жителя	
	Тыс. чел.	Доля, %	Рост, % <sup>1</sup>	Млрд иен	Доля, %	Рост, % <sup>1</sup>	Тыс. иен	Рост, % <sup>1</sup>
Хоккайдо и Тохоку	16 960	13,3	-0,7	58 020	11,6	2,0	2551	3,5
Канто	45 614	35,8	0,0	199 441	39,9	-0,9	3331	-0,5
Тюбу	18 107	14,2	-0,2	76 229	15,2	2,3	3163	3,5
Кинки <sup>2</sup>	20 843	16,3	-0,2	77 805	15,6	-0,6	2826	0,1
Тюгоку	7503	5,9	-0,4	27 701	5,5	-2,3	2795	-1,2
Сикоку	3931	3,1	-0,6	13 479	2,7	-2,5	2578	-2,4
Кюсю и Окинава	14 553	11,4	-0,2	47 483	9,5	-0,7	2506	0,0

<sup>1</sup> К предыдущему году;

<sup>2</sup> соответствует региону Кансай (без префектуры Мизэ) на рисунке 6.1.

*Таблица 6.1*

*Источник:  
[Официальный сайт администрации правительства Японии, 2016]*

населения показывает наименьшее неравенство среди стран ОЭСР [ОЕСД, 2016]. Внутри Японии **показатели неравенства** префектур по уровню валового дохода на одного жителя **устойчиво снижаются** с 2002 г. Это свидетельствует об эффективности программ территориального выравнивания и высокой подвижности населения.

**Территориальное размещение** экономического потенциала Японии сформировалось под воздействием множества факторов. Исторически на протяжении почти 2000 лет освоение японского архипелага продвигалось с севера о. Кюсю, через Внутреннее море между о-вами Сикоку и Хонсю, к региону Кинки (Нара, Киото, Осака) и затем далее на восток. К концу XVI в. вокруг Осаки сложился первый национальный центр производственной и коммерческой деятельности. Перенос столицы в Токио привел к появлению второго центра и бурному развитию территорий на линии взаимосвязи двух главных городов. В ходе догоняющей индустриализации во второй половине XIX в. возникли новые отрасли и географические полюса развития. Регионы вокруг Токио, Осаки и Кита-Кюсю превратились в пояса концентрации тяжелой промышленности, северо-восток страны и середина тихоокеанского побережья стали местом сосредоточения прядильного производства, в горных районах центра страны появилось множество шелковых, а на юго-западе — хлопковых ткацких фабрик, остальные регионы приобрели характер аграрных провинций.

В первой половине XX в. наблюдался бурный рост тяжелой (сталелитейной, химической, судо- и машиностроительной) промышленности. В этот период усилилась **концентрация производства в шести важнейших городах Японии**, таких как Токио, Иокогама, Нагоя, Кобэ, Осака и Фукуока.

Позднее сформировался тихоокеанский индустриальный пояс, сыгравший важную роль в промышленном развитии страны. Быстрый экономический рост и структурные перестройки 1950–1960-х годов обусловили расширение ареала распространения металлургии, нефтехимии, машиностроения за пределы тихоокеанского пояса. Тем не менее переход в энергетике от угля к нефти, а также расширение выпуска продукции в экспортных отраслях привели к **повышению важности** морского транспортного сообщения, а значит, и **трех крупных портов** вблизи традиционных центров концентрации химического и машиностроительного производства (Иокогама — Токио, Нагоя — Айти, Кобэ — Осака).

История хозяйственного развития Японии, а также некоторые современные тенденции обусловили появление ряда **отличительных черт** в региональной структуре экономики страны [Мацубара, 2003, с. 32–44]. **Во-первых**, основные отрасли промышленности традиционно стягивались к тихоокеанскому поясу, в котором главную роль играли крупнейшие мегаполисы Токио, Нагоя и Осака. Однако с конца 1980-х годов совместное влияние глобализации и роста числа новых отраслей привели к превращению Токио в безусловного лидера. В результате началось сжатие тихоокеанского пояса до одного токийского региона, а также сосредоточение в нем населения и экономического потенциала («концентрация в одном полюсе» (*иккёку сюто*)).

**Во-вторых**, изменилась структура крупных городов. В дополнение к трем главным центрам сосредоточения экономической и социальной активности в догоняющем режиме выросли несколько новых опорных пунктов регионального развития (города Саппоро, Сэндай, Хиросима, Фукуока). При этом по количеству и качеству предоставляемых возможностей Токио заметно вырвался вперед, а Осака и Нагоя — традиционные центры притяжения населения и бизнеса — замедлили развитие и сблизились с «догоняющими» городами.

**В-третьих**, усилилось влияние глобализации на размещение экономического потенциала. Конкретными его примерами стали вынос производственной базы за рубеж и «выхолащивание» промышленности, изменение специализации японских предприятий под влиянием зарубежной конкуренции, смена критериев локализации компаний при вовлечении в международные кооперационные цепочки. Всё это значительно усложнило исследование региональных экономических процессов.

С начала 2010-х годов **наиболее важным фактором** изменения региональной структуры стало **сокращение и старение населения**. Долгосрочные прогнозы показали, что даже в самых благоприятных условиях к 2060 г. в Японии будут проживать около 100 млн человек, в том числе 40 млн в возрасте более 65 лет. В этом случае на 20 % ныне заселенных территорий население полностью исчезнет, на 60 % вдвое сократится, и только на 2 % воз-

можно увеличение числа жителей. Всё это говорит о том, что в ближайшие годы в Японии сложится новая, более компактная структура расселения. Следовательно, демографические сдвиги имеют очень серьезные экономико-географические последствия.

В 2014 г., как отмечалось выше, для создания **благоприятных условий жизни в регионах с сокращающимся и стареющим населением** был принят Закон о формировании территории, человека, занятости (Электронное правительство Японии, 2016). Правительство разработало комплексную стратегию и концепцию его реализации, а также создало специальное государственное агентство, возглавляемое министром. В составе **стратегии** выделяются три направления: 1) повышение качества жизни в регионах при сокращении населения и масштабов экономической деятельности; 2) наращивание конкурентных преимуществ крупных городов; 3) создание компактных поселений в отдаленных и аграрных областях страны.

**Первое направление** включает меры, ориентированные на создание в Японии более компактной, диверсифицированной и скоординированной системы расселения и пространственной организации. С этой целью на территории страны выделяются 60 городских регионов ключевого взаимодействия (*рэнкэй тьюсю тоси кэн*), 140 устойчивых районов проживания (*тэйдзю дзирицу кэн*) и значительное число малых опорных пунктов предоставления общественных услуг (*тисана кётэн*). Различные меры стимулирования ориентируют каждый из выделенных регионов, районов и пунктов на поиск собственного лица и уникальных черт. Это дает возможность расширить взаимовыгодный обмен, а значит, ослабить разрушительную конкуренцию за привлечение жителей, число которых уменьшается, и усилить агломерационные и пространственные эффекты.

**Второе направление** связано с развитием крупнейших городов — центров современной экономики. Ведущую роль «большого Токио» иллюстрирует тот факт, что в 2000–2012 гг. он один обеспечил 43 % прироста ВВП Японии [OECD, 2016]. Повысить вклад Токио и других мегаполисов в решение проблем страны можно с помощью широкого использования преимуществ глобализации. Это предполагает усиление международной конкурентоспособности, для чего применяются два набора инструментов региональной политики. Во-первых, улучшаются институциональные условия национального и международного предпринимательства. Так, в качестве одной из мер в пределах крупных городов создается ряд медицинских, туристических, исследовательских и других стратегических зон, облегчающих научные разработки, предпринимательскую и инновационную деятельность, а также использование иностранного опыта и персонала высшей квалификации. Во-вторых, формируется социальная и транспортная инфраструктура мирового класса. В частности, осуществляются такие мегапроекты, как подготовка к Олимпийским играм 2020 г. и строительство

скоростной железнодорожной линии на магнитной подушке между Токио, Нагоей и Осакой. Сочетание «мягких» механизмов и «твердой» инфраструктуры позволяет крупнейшим городам лучше выполнять присущую им роль лидеров инновационной и предпринимательской активности.

**Третье направление** ставит задачу экономического оздоровления отдаленных и преимущественно сельских регионов (ПСР) страны. Мы уже отмечали, что для Японии характерны меньшие региональные различия, чем для большинства развитых стран. Кроме того, японские ПСР относительно благополучны в экономическом плане. Они превышают средний для ОЭСР уровень по ВВП на душу населения на 13,6 %, по производительности труда — на 10 %, а также имеют лучшие показатели по занятости населения и безработице [OECD, 2016]. Тем не менее и по национальным, и по международным критериям темпы экономического роста в японских ПСР относительно низки, а скорость сокращения населения, наоборот, весьма высока. Одна из причин этого состоит в том, что многие виды региональной промышленности Японии, особенно трудоемкие и требующие обширных заводских территорий, в 2000-х годах оказались вынесены за рубеж. За этим последовал сдвиг национальной структуры производства в сторону наукоемких и капиталоемких отраслей. В результате усилилась концентрация экономического потенциала в крупных городах, а сельские регионы попали в сложное положение.

Усложнение ситуации привело к **расширению поддержки ПСР**. Если для 1970–1980-х годов были характерны в основном развитие инфраструктуры и налоговые льготы, то в 1990–2000 гг. к ним добавились меры кластерной и инновационной политики. В содействии сельскому хозяйству с конца 1990-х годов упор был перенесен с повышения эффективности на стабильность снабжения продовольствием и поддержание местной ирригационной, водной и дорожной инфраструктуры. Местные власти стали более активны в субсидировании переселенцев, предоставлении дешевого жилья и земли, помощи многодетным семьям и даже в поиске брачных партнеров для молодых жителей. И наконец, широкие слои населения начали проявлять интерес к ситуации в японских провинциях и принимать участие в их экономическом оживлении. Всё это свидетельствует о том, что поддержка ПСР подошла к важному рубежу, за которым может последовать заметный качественный скачок. **Наибольшие усилия** оказались сосредоточены на содействии аграрным территориям, труднодоступным регионам и малым городам с уменьшающейся численностью населения.

Главная **региональная проблема в аграрной политике** состоит в сохранении небольших сельскохозяйственных деревень. В Японии таких деревень со средним числом жителей около 200 человек и площадью обрабатываемых земель примерно 30 га (20 га — рисовые поля и 10 га — другие культуры) насчитывается более 130 тысяч. Только 9–10 % жителей деревень занимаются

сельским хозяйством, а у остальных — другие занятия и источники дохода. Сокращение аграрной занятости ведет к миграции молодежи в города, быстрому снижению и старению населения. В итоге многие деревни оказались на грани исчезновения.

Тем не менее деревни выполняют **важные для Японии экологические функции**, а именно: поддерживают ирригационные системы, регулируют сток местных рек, следят за качеством земляного покрова и состоянием местных дорог. Поэтому правительства всех уровней разрабатывают схемы коллективного выполнения и оплаты соответствующих работ через механизмы бюджетных трансфертов. Другим методом экономического оживления деревень считается интеграция производства, переработки и сбыта продукции. Объединение на местном уровне усилий первичных, вторичных и третичных отраслей ведет к появлению так называемого *шестого сектора* ( $1 + 2 + 3 = 6$ ). И наконец, большинство сельскохозяйственных деревень (около 90 %) находятся в пределах часа езды от городов, поэтому для них сохраняется шанс включиться в городской ареал экономической и социальной деятельности. Всё это объясняет, почему применительно к поддержке аграрных поселений в Японии так часто говорят о расширении несельскохозяйственных направлений: привлечении инновационных компаний, развитии туризма, использовании возобновляемых источников энергии и т. п.

**Труднодоступные регионы** Японии делятся на два типа: малые обитаемые острова и горные поселки. Систематическая их поддержка началась в 1950–1960 гг. Позднее были разработаны специальные меры для территорий, подверженных сильным снегопадам, частым тайфунам или почвенной эрозии. С 1970 г. предоставляются целевые средства регионам с сокращающимся населением. В результате на одних только малых обитаемых островах в 1955–2000 гг. было использовано 1,2 % всех бюджетных инвестиций страны, хотя доля их населения составляла 1 % от общей численности в начале и 0,4 % в конце периода. В итоге транспортная и социальная инфраструктура значительно улучшилась, но это не решило проблем демографии: число островных жителей за указанный период сократилось на 58 % [OECD, 2016].

В 2000-х годах **фокус поддержки** был перенесен с создания инфраструктуры на оздоровление экономики путем использования **местных особенностей**. Появилось несколько положительных примеров: развитие клеточной заморозки морепродуктов в островном муниципалитете Ама (префектура Симанэ), многоцелевое использование заброшенной сельскохозяйственной земли и ирригационной воды в горном селении Сэйва (префектура Миэ), привлечение малых софтверных компаний на основе дешевого доступа к широкополосному интернету в муниципалитете Камияма (префектура Токусима). Всё это позволило выделить такие критерии успеха, как опора на местные, иногда уникальные, ресурсы и особенности,



ориентация на рынок за пределами региона, привлечение людей и идей со стороны, а не новых инвестиций.

Пожалуй, главной составляющей успешного оздоровления территорий стал **приоритет повышения благосостояния перед сохранением числа жителей**. Примеры Японии, Канады, Австралии и других стран показали, что в современных условиях в ряде регионов сокращение количества жителей неизбежно. Поэтому эффективнее направить усилия не на поддержание численности населения, а на улучшение его возрастной структуры. Переезд пенсионеров из городов и формирование сообществ для престарелых, чем активно заняты некоторые муниципалитеты, дают ограниченный эффект. Напротив, привлечение и закрепление молодежи, даже при общем снижении численности, ведет к долгосрочным положительным сдвигам в региональной экономике и социальной сфере.

**Малые города с сокращающимся населением** впервые оказались в центре внимания исследователей в середине 1960-х годов. С этого времени физическое сокращение наблюдалось в сотнях не только малых, но и средних городов по всему миру. Достаточно назвать американский Детройт (свертывание автомобилестроения и металлургии), японские центры угледобычи (исчерпание месторождений), а также восточногерманские и российские дальневосточные города (массовый переезд жителей в западные районы Германии или России).

В сравнении с рядом других стран в Японии действовали факторы, которые одновременно и облегчали, и затрудняли поиск эффективных решений для «сжимающихся» городов. С одной стороны, в **Японии не появилось обширных депрессивных территорий**, подобных «ржавому поясу» США. Это связано с малым числом точек добычи природных ресурсов, высокой диверсификацией японских промышленных районов и быстрой структурной перестройкой. Примеры заброшенных городских поселений имелись, но они носили частный характер. Так, город-остров Хасима (префектура Нагасаки) был покинут жителями через несколько месяцев после закрытия шахт (1974). Отметим, что в 2015 г. он был включен в список объектов Всемирного наследия ЮНЕСКО и приобрел широкую известность под именем «Гункандзима» (остров — военный корабль).

С другой стороны, **демографическая ситуация** в Японии оказалась настолько сложна, что совершенно **не оставила надежд на возвращение к прежней численности населения для подавляющего числа городов**. Первое время многие из них пытались «переделить сокращающийся пирог» и привлечь переселенцев или туристов. Однако к началу 2000-х годов большинство таких попыток потерпели неудачу. Так, например, г. Юбари на о. Хоккайдо прекратил угледобычу в конце 1980-х годов. Чтобы спасти положение, власти попытались построить несколько туристических объектов (отель, музей, парк аттракционов и т. п.), но не смогли привлечь посетителей

и в 2007 г. объявили муниципальное банкротство. После этого на вооружение была принята более реалистичная политика сокращения расходов, отказа от содержания дорогостоящих объектов и, самое главное, признания неизбежности снижения числа жителей. Именно эта модель поведения постепенно завоевывает всё больше сторонников в современной Японии.

Несмотря на существование серьезных отличий, сокращающиеся по населению **малые города** и в Японии, и в ряде других стран сталкиваются с **множеством общих проблем**. Среди них особенно выделяются оптимальное использование высвобождающихся участков земли, эффективное предоставление общественных услуг и поступательное развитие при сокращении городских масштабов. В каждой из этих областей у Японии есть как определенные достижения, так и нерешенные задачи.

Так, например, положительный опыт накоплен Японией в использовании высвобождающихся участков промышленного назначения (рекультивация, перепрофилирование, перепродажа). Однако **заброшенные жилые дома и земельные участки** представляют **серьезную проблему** для малых городов. В середине 2010-х годов почти 15 % всех индивидуальных домов в Японии пустовали. Примерно треть из них находилась в заброшенном состоянии и доставляла неудобства соседям, или даже приносила им прямые экономические потери (снижение цены недвижимости при наличии невзрачных соседних строений, повышение стоимости страхования, проникновение грызунов и насекомых и т. п.). Только в 2015 г. городские власти начали принимать законы, обязывающие владельцев сносить разрушающиеся дома или позволяющие делать это за счет муниципальных бюджетов. Тем не менее, судя по отзывам японских СМИ, за первые два года это принесло сравнительно немного пользы. Очевидно, что в данной области требуются более активные действия.

Малые города испытывают большие **трудности в предоставлении базовых общественных услуг** — образования, медицинского и транспортного обеспечения. Лучшая мировая практика показывает, что качество услуг может повыситься даже при сокращении количества школ, больниц и транспортных маршрутов. Важную роль в этом играют современные информационные технологии (телемедицина в Канаде), повышение мобильности услуг (передвижные почты в Швейцарии), развитие новых форм их предоставления (компактные станции охраны здоровья во Франции). В **малых городах Японии** достигнуты серьезные успехи в развитии **транспортного обслуживания**. Это неудивительно, если учесть высокую плотность японской транспортной сети и качество автомобильного и железнодорожного подвижного состава.

Большую помощь муниципальным органам оказали государственные законы 2007–2014 гг., которые предоставили расширенные права и субсидии для реорганизации местного транспорта. За последние 10 лет в стране начали применяться следующие новшества: 1) использование «больших

данных» (*big data*) в исследовании спроса; 2) гибкая прокладка маршрутов и формирование расписаний по заказам; 3) выбор транспортных средств в зависимости от числа клиентов; 4) объединение служб резервирования частных и общественных видов транспорта; 5) совмещение почтовых и пассажирских перевозок в одном автобусе и т. п. В результате, по мнению экспертов ОЭСР, Японии удалось накопить **лучший в мире** опыт в предоставлении **услуг общественного транспорта**, ориентированного на местные запросы [OECD, 2016].

Отмена части транспортных маршрутов наиболее ощутимо влияет на жителей города, пустующие дома и заброшенные земельные участки создают самый сильный визуальный эффект, а вот **сокращение и старение населения** ведут к постепенному уменьшению человеческого капитала. Это ослабляет местный потенциал инноваций, ограничивает возможности малых и средних предприятий, затрудняет производство сложной продукции и тем самым **оказывает долгосрочное негативное воздействие на территориальное развитие**. Противостоять этому, как было показано выше, можно, только поставив во главу угла повышение благосостояния, а не сохранение численности, сделав регион привлекательным для молодых семей и заложив основы для оздоровления структуры населения. Решение такой задачи требует совместных усилий от центрального правительства и регионов, от муниципалитетов и негосударственных организаций, от компаний и их объединений. **Центральное правительство Японии проводит вполне реалистичную пространственную политику**. Следующей темой нашего обсуждения станет ситуация на региональном уровне. Рассмотрим этот вопрос на примере Фукуи — одной из типичных японских префектур, в развитии которой отражены многие современные тенденции демографического и экономического развития страны.

## 6.2. Префектура Фукуи: пример «японской глубинки»

Префектура Фукуи расположена на побережье Японского моря в центре о. Хонсю. От Киото, древней столицы Японии, Фукуи отделяют 124 км и горный хребет. В настоящее время (2016) это расстояние преодолевается за полтора часа по железной и 2,5–3 часа по автомобильной дороге. Однако до начала 1970-х годов и строительства современных горных тоннелей на это требовалось намного больше времени. Вероятно, поэтому в крупных городах Японии сложилось стойкое представление о Фукуи как о глубокой провинции. Тем не менее объективный анализ говорит о том, что в префектуре сформировалась благоприятная среда для

деятельности компаний и жизни человека. Каким же образом удалось превратить «глубокую провинцию» в «комфортабельную глубинку»? Попробуем ответить на этот вопрос и рассказать об исторических и географических особенностях, экономическом и социальном потенциале, настоящем и будущем Фукуи в условиях сокращения населения и сжатия экономики.

### 6.2.1. География, история, административное деление

Площадь префектуры Фукуи составляет 4196 кв. км, или 1,2 % от всей территории Японии. Префектура состоит из **двух частей**: гористой полосы вдоль побережья с извилистой береговой линией (историческое название — **Вакаса**), а также нескольких смежных равнин в предгорьях Японских Альп (**Этидзэн**). Район Вакаса традиционно специализировался на морском промысле и формировался вокруг прибрежных гаваней, включая крупный порт национального значения Цуруга. Район Этидзэн получил известность как богатая рисоводческая территория, в которой кроме сельского хозяйства развивались производства глиняной посуды и черепицы, холодного оружия и ножей, шелковых и хлопковых тканей, деревянных и лаковых изделий. **Нынешняя префектура Фукуи появилась в 1881 г.** после серии административных преобразований и объединения двух названных выше районов, разнородных в культурном и географическом отношении.

В Фукуи муссонный и очень влажный климат. Количество осадков за год достигает 2256 мм против 1700 мм в среднем по Японии. Среднегодовая температура равняется +14,6 °С. Летом стоит субтропическая жара, а с ноября по март япономорское побережье страны попадает под воздействие холодных континентальных масс воздуха. Температура редко опускается ниже нуля, но мокрый снег (в горах толщина его слоя достигает 2–3 м и более), штормовые ветра и сильные грозы превращают зимние месяцы в суровое испытание. В таких условиях, как утверждают местные буддистские священники, закаляется характер людей и формируется чувство особого уважения к малой родине. С точки зрения жителей префектуры, некоторые зимние неудобства с лихвой компенсируются богатой и разнообразной природой, свежей и вкусной пищей, длительной и насыщенной событиями историей, современной и разветвленной инфраструктурой.

По природно-географическим и социально-экономическим характеристикам наиболее сходны с **Фукуи** соседние префектуры **Исикава** и **Тояма**. Именно три эти префектуры чаще всего сравнивают между собой. Все вместе они формируют регион **Хокурику**, который, в свою очередь, входит в отражаемый в официальной статистике экономический блок Кинки.

\* Здесь  
и далее  
в разделе 6.2,  
если  
не указан  
другой  
источник

Префектуру Фукуи можно считать одним из **традиционных промышленных районов Японии**. В 1875 г. доля Фукуи (в то время — префектура Цуруга) в материальном производстве и населении страны составляла 2,1 %. В структуре производства префектуры 38,7 % (против 31,1 % в Японии в целом) приходилось на обрабатывающую промышленность. Остальные 61,3 % занимало лесное, рыбное и сельское хозяйство [Нанбо, 2016]\*. **Наиболее развиты** были прядильные и ткацкие производства, деревообработка и изготовление традиционной бумаги, переработка море- и сельхозпродукции. Особенно выделялось изготовление разнообразных металлических режущих изделий: от военных мечей до кухонных ножей, от лесных топоров и пил до сельскохозяйственных мотыг и серпов. Доля префектуры Фукуи в их национальном производстве достигала 33,4 %, что намного превышало удельные веса других традиционных районов, таких как Ниигата (18,4 %), Осака (10 %) и Сидзуока (9,4 %).

В период быстрой индустриализации страны в конце XIX в. центры ткацкой и металлургической промышленности сместились к крупным городам тихоокеанского пояса, а другие регионы в этом отношении стали отставать. Это коснулось всех префектур япономорского побережья страны, включая Фукуи. Началось долгосрочное **сокращение удельного веса Фукуи** в населении и ВВП страны, которое продолжается до сих пор.

Несколько раз на протяжении истекших 100 лет на территории Фукуи появлялись **инфраструктурные объекты национального значения**. Тем не менее снижение доли префектуры в экономике Японии продолжалось. **Во-первых**, с начала XX в. до 1945 г. порт Цуруга занимал первое место по грузообороту на побережье Японского моря. Однако послевоенное перераспределение транспортных потоков привело к утрате этого первенства. В порту Цуруге созданы условия для приема крупнотоннажных грузовых и пассажирских судов, но отсутствие в регионе больших заинтересованных компаний ведет к сокращению грузооборота.

**Во-вторых**, с начала 1960-х годов в районе Вакаса началось строительство атомных электростанций, поставляющих энергию близлежащим городам — Осаке, Киото, Кобэ. Всего были построены четыре АЭС и запущены 13 коммерческих и два исследовательских реактора. Префектура Фукуи превратилась в национальный центр атомной энергетики. Достаточно сказать, что коммерческие АЭС обеспечили около половины потребностей второго по величине в Японии промышленного района Кансай. «Атомные» субсидии центрального правительства начали играть заметную роль в доходах бюджета префектуры. В точках размещения АЭС их обслуживание стало основой муниципальной экономики.

В 2012 г. после ядерной аварии в Фукусиме все реакторы были остановлены, выработка электроэнергии прекратилась. В 2015–2016 гг. два реактора

удалось ввести в эксплуатацию, но жители соседней префектуры Сига через суд добились остановки их работы, указав на возможность ущерба здоровью и имуществу людей в случае аварии. По состоянию на июль 2016 г. перспективы перезапуска АЭС были неясны. Перед префектурой, и особенно районном Вакаса, встала непростая **задача преодоления излишней зависимости от атомной энергетики**. Ее решение требует усилий центрального правительства, направленных на перепрофилирование региона, участия местных компаний в утилизации устаревших реакторов, а также перезапуска энергоблоков, отвечающих современным требованиям безопасности [Иноуэ, 2014, с. 160–169].

**В-третьих**, в середине 1970-х годов на побережье Японского моря в соответствии с правительственным планом началось ускоренное формирование социальной инфраструктуры, включая создание продольных скоростных автомобильных и железных дорог. Автомобильные магистрали удалось проложить в намеченные сроки. А вот строительство специальных железнодорожных линий запоздало на несколько десятков лет, причем эти линии оказались направлены не вдоль, а поперек о. Хонсю. Скоростной поезд *синкансэн* связал Токио с Тоямой и Канадзавой в 2015 г., а до Фукуи и Цуруги очередь дойдет только к 2022 г. Хочется верить, что строительство новой магистрали, а также улучшение транспортной доступности Токио окажет на экономику префектуры положительное воздействие.

**Административное деление префектуры** включает 17 муниципальных образований, из них 9 городских и 8 сельских (рис. 6.3).

Приведем краткую характеристику **городских муниципалитетов префектуры** в административных границах после слияний 2005 г. (рис. 6.3).

1. **Авара** (29 тыс. жителей): известность за счет горячих источников (с 1883 г.), возможности для развития туризма и пригородного сельского хозяйства.
2. **Сакаи** (92 тыс.): район концентрации промышленности в зоне современного грузового порта (с 1969 г.); рыболовецкий порт Микун в устье р. Кудзурю; городской фестиваль с историей более 300 лет; несколько туристических объектов национального значения (побережье с выходом кристаллических пород, старейший в Японии деревянный замок Маруока, не подвергшийся разрушению и перестройке).
3. **Фукуи** (263 тыс.): столица префектуры, исторический центр ткацких производств, дважды разрушенный и восстановленный город (бомбардировка 1945 г. и землетрясение 1949 г., память о которых сохранена в названии центральной улицы — «Феникс»); подготовка к открытию движения скоростного поезда *синкансэн* (2022).
4. **Оно** (36 тыс.): сельскохозяйственный и туристический район; известность города как «малого Киото»; традиционная (с более чем 400-летней историей) утренняя уличная продажа овощей; популярный среди



Рисунок 6.3



Административное деление префектуры Фукуи (2015)

- туристов феодальный замок, выстроенный на одиноком холме и «плывущий над облаками» при взгляде с соседних вершин во время тумана.
5. **Кацуяма** (25 тыс.): первобытные стойбища времен палеолита; буддийский храм Хэйсэндзи — духовный центр территории (XVI в.); производство табачного листа и натурального шелка (XIX в.); центр ткацкой промышленности (XX в.); останки крупных динозавров (найжены в 1966 г.), единственный в Японии и третий в мире музей динозавров (2000), туристический бренд «Страна динозавров» (2011), геопарк национального значения (2012).
  6. **Сабаэ** (67 тыс.): древняя история; формирование региональных кластеров ткацкой промышленности, производства оправ для очков и лаковой посуды. Распространение ткацких производств (XIV в.), экспортные поставки хлопковых и шелковых тканей (конец XIX — начало XX в.), тканей из искусственных волокон (1950–1980), специальных тканей (с 1990-х годов). Производство оправ для очков (с 1905 г.; с 1980-х годов — 90 % изготавливаемых в Японии оправ), диверсификация с использованием накопленных технологий обработки стали, титана, пластмассы. Изготовление традиционной лаковой посуды (вероятно, с VI в.), массовое производство посуды для японских ресторанов и гостиниц (с 1980-х годов), поиск новых видов изделий с использованием лаковых покрытий (с 1990-х годов).



7. **Этидзэн** (84 тыс.): г. Такэфу, исторический центр провинции (упомянут в знаменитом романе X в. «Сказание о Гэндзи»); сосредоточение ткацкой промышленности, производства ножей и холодного оружия, изготовления японской бумаги. Изготовление компонентов и деталей для электронной, автомобильной промышленности, бытовых электроприборов (микроконденсаторы, турбонаддувы, вентиляторы кондиционеров и т. п.), а также синтетических волокон и трикотажа. Древние производства бумаги и ножей, поддерживаемые для сохранения технологий и привлечения туристов. Сочетание современных и традиционных отраслей, развитой инфраструктуры и участков нетронутой природы.
8. **Цуруга** (63 тыс.): крупный порт (с XIII в.); международный порт национального значения наравне с Иокогамой и Кобэ (1899); регулярный рейс Цуруга — Владивосток (1902–1939); российское консульство (1902–1942); значительный грузопоток в направлении Кореи и Китая (1910–1945); регулярное сообщение по маршруту Иокогама — Цуруга, Цуруга — Владивосток и Владивосток — Париж (1912–1918). Строительство АЭС и исследовательских реакторов (конец 1960-х годов), остановка реакторов (2012), проблема загрузки простаивающих линий электропередач, планы строительства базы приема СПГ и тепловых электростанций (2014–2016).
9. **Обама** (32 тыс.): история, насчитывающая свыше 1500 лет; исторический центр провинции Вакаса; интенсивное сообщение со столичными городами Киото и Нарой; множество древних поселений и храмов. «Дорога скумбрии» (*саба кайдо*) как грузовая трасса для поставок в Киото рыбы и морепродуктов (XVII в.); уникальные виды местных морепродуктов; большие возможности для развития туризма. Изготовление лаковой посуды и лаковых палочек для еды (95 % национального рынка; существует более 400 лет). Строительство АЭС (1967), ее остановка (2012), краткосрочный перезапуск и повторная остановка (2016).

### 6.2.2. Население, экономика, особенности предприятий

В префектуре Фукуи проживают 795 тыс. человек, или 0,62 % населения Японии (2013). Начиная с 2000 г. число жителей Фукуи сокращается. Одним из важных факторов этого является отток населения, в основном молодежи. Традиционно сильные средние школы Фукуи готовят выпускников, попадающих в лучшие университеты страны. Получившие элитное образование молодые люди оседают в крупных городах, а Фукуи по этой причине ежегодно теряет около 2000 жителей. По существующим прогнозам, к 2040 г. население префектуры сократится на 22,5 % (в Японии в целом —

на 16,4%). В Фукуи также ожидается более быстрое, чем в среднем по стране, старение населения.

**Доля Фукуи в суммарном валовом региональном продукте (ВРП)** страны составляет 0,61 % (2012). Динамика ВРП очень нестабильна и зависит от множества факторов. В частности, в 2012 г. сокращение ВРП достигло 4,2 % (0,1 % по стране в целом). Это было связано, в частности, с остановкой ядерных реакторов после аварии в Фукусиме и прекращением выработки электроэнергии. Долгосрочные прогнозы ВРП префектуры дать очень сложно. С уверенностью можно утверждать лишь одно: при снижении численности и занятости населения повышение темпов роста экономики требует увеличения производительности труда или инвестиций, а эти возможности весьма ограничены.

**В структуре ВРП Фукуи по видам деятельности** выделяется обрабатывающая промышленность (22,1 % против 18,4 % в среднем по стране в 2011 г.) и строительство (5,8 % против 5,0 %). В общей сложности эти вторичные отрасли дают 28,0 % валовой добавленной стоимости префектуры (23,5 % в Японии в целом). Значительную роль играет также производство и распределение электроэнергии, воды и газа (7,5 % против 2,2 %), поскольку, как отмечалось выше, в прилегающих к Киото территориях префектуры построены четыре АЭС. Наличие крупного обрабатывающего и энергетического секторов является важной особенностью региональной экономики Фукуи. Напротив, доля услуг, особенно финансовых, туристических и телекоммуникационных, относительно низка. Развитие современной третичной сферы составляет для префектуры важную задачу на будущее.

**Основу обрабатывающей промышленности Фукуи по объемам выпуска составляют пять отраслей:** химическая, ткацкая, производства электронных компонентов, пластмассовых изделий и электрических устройств. При этом в конце 1980-х годов в префектуре явно доминировали ткацкие предприятия и производители очковых оправ. После резкого подорожания иены многие производства переместились за рубеж, а отгрузки тканей и оправ в префектуре сократились примерно в два раза по сравнению с пиковым периодом. Взамен этого крупные японские фирмы или члены объединений *кэйрэцу* построили в Фукуи заводы по производству материалов и компонентов для электронной, автомобильной и станкостроительной промышленности. Их привлекли сравнительно дешевая земля и электроэнергия, квалифицированная и дисциплинированная рабочая сила, развитая транспортная и социальная инфраструктура.

Важной особенностью предприятий Фукуи является **высокий технологический уровень**. Именно поэтому 35 местных компаний занимают по 45 изделиям лидирующие позиции на требовательном к качеству товара внутреннем рынке Японии. В этот список входят самые разнообразные изделия — от материала для искусственных кровеносных сосудов (100 %

японского рынка) до полупроводников с гальваническим германиевым покрытием (лидирующая доля, подробнее см. раздел 7.1), от автомобильных электрогенераторов (65 %) до кабелей для промышленных роботов (50 %) и т. д.

**Появление высоких технологий** в сравнительно небольшой и отдаленной префектуре связывается с целым рядом причин. Прежде всего на протяжении ста с лишним лет в ткацкой промышленности особую роль играли наладчики станков, мастерство которых определяло качество изделий. В результате в регионе появилась многочисленная **прослойка рабочих высшей квалификации**, имеющих опыт тонкой настройки сложного оборудования. В последние годы такой человеческий капитал оказался очень востребован. Дело в том, что после распада большинства объединений *кэйрэцу* в 1990–2000-х годах крупные компании перешли к закупке компонентов на конкурентной основе, в том числе и от зарубежных производителей. Многие предприятия Фукуи, особенно ориентированные на спрос *кэйрэцу*, попали в сложное положение. Они начали разрабатывать самостоятельные стратегии развития, включая **создание уникальных изделий и технологий**. С годами это привело к общему повышению технологического уровня.

Большую роль в технологическом развитии местных предприятий играет **Центр промышленных технологий** префектуры Фукуи. Центр был основан в 1902 г. для технологической помощи ткацкой промышленности. За сто с лишним лет своего существования он внес большой вклад в подготовку персонала, проведение НИОКР и технологическую помощь местным компаниям. Современный комплекс его зданий построен за счет национального бюджета, а текущее финансирование осуществляется из бюджета префектуры. В Центре работают 57 штатных сотрудников (2015) и имеется 10,6 тыс. кв. м площадей, сгруппированных в офисные, учебные, исследовательские и производственные зоны. В них собраны разнообразные виды точного измерительного оборудования, установлены камеры искусственного климата, звуковых и аэродинамических испытаний, сформированы опытные производственные участки по обработке металла, пластика, электронных компонентов и т. п. За сравнительно небольшую плату каждая компания префектуры может снять офис или лабораторию, арендовать электронный микроскоп или измерительный лазер, получить консультацию специалиста или заказать изготовление сложной детали. В результате разработка сложных промышленных технологий становится доступна даже малой компании с ограниченными ресурсами. Отметим, что деятельность Центра представляет собой лишь один, хотя и очень важный, элемент поддержки местных предприятий. На уровне префектуры, муниципалитетов и местных деловых ассоциаций осуществляются также и многие другие меры.

В Фукуи **на 1000 человек приходится 53,7 частных фирм** (первое место в Японии). Это обусловлено распространением в префектуре

строительства, малой металлообработки, а также небольших традиционных производств со слабым разделением труда. К перечисленным факторам следует добавить своеобразный предпринимательский настрой жителей, которые явно предпочитают работать самостоятельно, причем ориентируются на ограниченный местный рынок. В результате в префектуре преобладают не просто малые и средние, а микрокомпании. Согласно статистике на 60,8 % предприятий Фукуи заняты от одного до четырех человек (57,6 % по стране). Кстати, по числу президентов компаний (*кайся сятё*) на 1000 человек Фукуи также опережает все другие префектуры Японии.

Упомянем еще одну интересную черту предприятий и деловой среды префектуры Фукуи: в регионе имеется **481 компания в возрасте свыше 100 лет** (2014). Доля компаний-долгожителей в их общем числе составляет здесь 3,2 %; по данному показателю префектура находится на шестом месте в Японии. Старейшее предприятие Фукуи — компания *Otsuya* — действует с 1573 г. В первые 200 лет со дня основания эта фирма занималась производством натурального лака для лаковых изделий, а затем постепенно перешла к изготовлению и продаже лаковой посуды. Приведенные факты, с нашей точки зрения, говорят о существовании в префектуре Фукуи условий для сохранения деловых традиций и устойчивого ведения бизнеса на протяжении многих поколений.

### 6.2.3. Занятость, доходы и расходы, «уровень счастья» жителей

Характеристики регионального рынка труда складываются в очень интересную картину. С **одной стороны**, многие показатели по префектуре Фукуи существенно превышают средние по стране. В частности, сравнительно высока доля трудового участия, т. е. отношение числа занятых к численности населения в возрасте старше 15 лет: 61,4 % в 2012 г. (второе место в Японии после Токио). Доля работающих женщин достигает 53 %, женщин, занятых на постоянной основе, — 51,2 %, удельный вес домохозяйств с двумя работающими супругами — 56,8 % (первое место в стране по всем трем показателям). Безработица здесь значительно ниже (2,6 % против 4,0 %), а отношение числа вакансий к количеству соискателей намного выше среднего уровня (1,6 против 1,2). Невелика текучесть кадров: каждый год увольняется меньшая часть занятых (4,1 %), чем в среднем во всей Японии (5,1 %). С **другой стороны**, среднемесячная заработная плата в префектуре составляет примерно 90 % от средней по стране и 70 % от показателя Токио. По уровню оплаты отдельного работника префектуру Фукуи нельзя отнести к числу лидирующих регионов. И всё же это не отменяет общей положительной оценки состояния регионального рынка труда.

Многие исследователи, опираясь на показатели низкой текучести кадров и высокой женской занятости, выделяют в качестве отличительных **черт характера жителей префектуры** дисциплинированность, трудолюбие и лояльность. Причина этого связана с культурными факторами, такими как чувство сопричастности к жизни региона, прежде всего в историческом и религиозном плане. Первые семьи, занимавшиеся ткачеством, появились в Фукуи более тысячи лет назад, и уже тогда этот вид деятельности считался преимущественно женским. За сотни лет в развитии ткацкой отрасли произошло множество изменений. Однако условия для совмещения женщинами работы по дому и на ткацких производствах традиционно существовали и на крупных фабриках, и в малых семейных компаниях.

**Что касается религии**, то в XV в. в Фукуи получила распространение особая ветвь японского буддизма *дзёдо синсю*. В ее религиозных установках выделяются важность постоянного труда, сохранение традиций региона, уважение к мастерам своего дела, независимо от их пола, возраста или происхождения. На этом фоне в Фукуи возник своеобразный вариант культуры создания материальных изделий *монодзукури*, в котором традиции мастерства передаются не только по мужской, но и по женской линии. Повышение роли женщин привело к целому ряду сдвигов в системе трудовых ценностей, таких как приоритет создания изделий над их продажей, ориентация на семейные компании, отношение к наемным работникам как к членам семьи и т. п.

Традиционные ценности отражаются на **потребительском поведении**, особенности которого иллюстрирует структура доходов и расходов домохозяйств (табл. 6.2).

Видно, что **общие доходы в расчете на одно домохозяйство** в Фукуи заметно **превышают средний национальный уровень**. Это связано с тем, что в префектуре больше семей с двумя работающими супругами и выше среднее число занятых в каждой семье. В то же время потребительские расходы ниже средних. Такое соотношение доходов и расходов позволяет делать **накопления**, по величине которых в расчете на одно домохозяйство (14,6 млн иен, или около 140 тыс. долларов) префектура находится на пятом месте в стране.

**В структуре расходов** только две статьи (оплата жилья и коммунальных услуг) несколько выше средних по Японии, а по остальным позициям расходы ощутимо ниже. Отметим лишь два отличительных момента, которые дают жителям Фукуи наибольшую возможность сэкономить. Прежде всего это сравнительно низкие расходы на образование. Дело в том, что в префектуре хорошие средние школы и ученикам не нужна платная подготовка для поступления в университеты. Кроме того, здесь принято меньше тратить на отдых и развлечения. По-видимому, у этого явления несколько причин. Со стороны спроса действует традиционная система ценностей, которая проявляется, например, в малой продолжительности отпусков,

**Сравнительные характеристики домохозяйств,  
а также их доходов и расходов в среднем по Японии  
и в префектуре Фукуи (2014)**

Показатели	Страна/регион	
	Япония	Фукуи
<i>Сведения о домохозяйствах</i>		
Состав домохозяйств, чел.	3,40	3,62
Число занятых, чел.	1,67	1,76
Возраст главы, годы	48,1	47,9
<i>Доходы домохозяйств (в месяцы), тыс. иен</i>		
Номинальные доходы	519,7	570,1
Располагаемые доходы	423,5	478,5
<i>Расходы домохозяйств (в месяцы), тыс. иен</i>		
Всего	318,7	304,4
Питание	71,1	71,0
Жилье	20,4	20,7
Коммунальные услуги	23,3	24,6
Одежда	13,7	11,8
Медицина	11,2	10,6
Транспорт и связь	53,4	50,3
Образование	18,0	12,1
Отдых	30,4	26,5
Прочее	76,6	76,4

**Таблица 6.2**

Источник:  
[Нанбо, 2016,  
с. 76]

используемых жителями префектуры. Что же касается предложения, то здесь отсутствуют крупные развлекательные центры, и это обусловлено низкой плотностью населения. Вдобавок богатая природа, активность волонтеров и весьма развитая инфраструктура предоставляют большие возможности для бесплатного отдыха.

По «уровню счастья» (*сиавасэ до*) жителей префектура Фукуи устойчиво занимает самые высокие места среди территорий Японии (первое место в 2011–2013 гг., третье место в 2014 г.). Этот вид ранжирования регионов появился в Японии в 2011 г. после визита премьер-министра Бутана, где впервые на государственном уровне начались расчеты «валового национального счастья» (*Gross National Happiness, GNH*). Японский вариант GNH для префектур состоит из 6 разделов и 40 статистических показателей, отражающих общий уровень экономического развития, охрану здоровья, образование, занятость, бытовые условия и культурную среду. Префектура Фукуи несколько отстает по экономическому развитию и показателям культурной активности, но уверенно лидирует по занятости и условиям труда, качеству образования и бытовым условиям [Тэрадзима, 2014].



Хотелось бы выделить две **экономические причины** высоких показателей префектуры Фукуи. **Первая** причина связана с хорошим состоянием инфраструктуры и социальных объектов. В префектуре постоянно ведется создание новых и реконструкция уже имеющихся дорог, больниц, спортивных сооружений. При относительно небольшом населении доходы бюджета префектуры достигают 458 млрд иен (4,5 млрд долларов, 2015 г.), из которых примерно десятая часть (9,5 % в 2015 г.) систематически направляется на инвестирование и строительство. Определенную роль в поддержании высокой бюджетной обеспеченности играют субсидии центрального правительства, в том числе связанные с наличием в префектуре нескольких АЭС. Даже в 2012 г., когда все реакторы были остановлены, субсидии давали около 5 % бюджетных доходов префектуры, а в бюджетах муниципальных районов, где размещены АЭС, доля соответствующих доходов составляла от 30 до 60 % [Иноуэ, 2014, с. 72]. За 40 лет работы атомных станций полученные и инвестированные средства позволили создать в Фукуи такие инфраструктурные объекты, которые в обычных условиях были бы не по карману региону столь небольшого масштаба.

Разумеется, **не только строительство АЭС** на своей территории может обеспечить дополнительные доходы и высокое развитие инфраструктуры. Соседние с Фукуи префектуры Исикава, Тояма, Нагано также занимают в рейтинге по уровню счастья 1–3-е места. В префектуре Исикава (г. Канадзава) традиционно находится центр деловой активности региона Хокурику (Фукуи, Исикава, Тояма) и зарегистрированы региональные представительства крупных национальных компаний. В Тояме расположен крупный порт и несколько предприятий устойчиво развивающейся алюминиевой и химической промышленности. В Нагано в 1998 г. проведена зимняя Олимпиада и обновлена транспортная, рекреационная и спортивная инфраструктура. Исикава и Тояма в 2015 г. получили прямое сообщение с Токио через Нагано по скоростной железнодорожной линии *синкансэн*. Пример трех префектур показывает, что при наличии определенного потенциала и систематической работе по развитию территории шанс на успех имеют не только места расположения особых объектов национального значения, но и многие другие регионы.

**Вторая причина** лидирования префектуры Фукуи по ряду социальных параметров связана с хорошим состоянием рынка труда и благоприятным психологическим климатом в местных компаниях. В связи с этим мы уже отмечали такие факторы, как сохранение в Фукуи ряда трудоемких традиционных отраслей, преобладание сверхмалых предприятий, широкое участие женщин в трудовой деятельности и многое другое. По-видимому, к этому следует добавить также **формирование** на территории префектуры нескольких **сетевых межфирменных объединений-кластеров**, которые



поддерживают конкурентоспособность участвующих в них компаний, обеспечивают их устойчивость и позволяют сохранять традиционные технологии и социальные отношения. Рассмотрим признаки таких кластеров более подробно.

### 6.3. Традиционная промышленность: функции региональных кластеров

**Кластер в региональной экономике** — это географически сконцентрированная сеть тесно взаимодействующих компаний. Основы теории кластеров заложили американские экономисты А. Маршалл (A. Marshall), П. Кругман (P. Krugman) и М. Портер (M. Porter). В знаменитой работе А. Маршалла «Принципы экономической науки» показано, что однородные фирмы, компактно расположенные в промышленных регионах, имеют более широкий по сравнению с другими компаниями доступ к квалифицированной рабочей силе и специализированным поставщикам, а также извлекают преимущества из обмена опытом и технологиями [Marshall, 1890]. Согласно работам П. Кругмана географическая концентрация и тесное взаимодействие компаний, т. е. кластеризация, позволяют получить «агломерационный эффект», который становится важным конкурентным преимуществом в эпоху глобализации [Krugman, 1991]. В книгах М. Портера продемонстрировано, как растущие фирмы используют возможности национальной экономики (классификация факторов конкурентоспособности в виде «бриллианта» — *Porter's diamond*), потенциал вертикальной кооперации («стоимостные цепи» — *value chains*) и горизонтальных связей (комплексные «системы создания стоимости» — *value systems*). В результате формируются территориальные кластеры, которые становятся источником конкурентных преимуществ и для отдельных фирм, и для экономики страны в целом [Porter, 1990, 1998].

В соответствии с этими теоретическими установками специалисты выделяют следующие **признаки кластеров**: географическую близость, сходное поведение и тесные связи фирм-участников, основанные на обмене товарами, услугами, работниками и информацией, и, наконец, институциональную среду, обеспечивающую деятельность компаний [Rabelotti, 1998]. В префектуре Фукуи перечисленные признаки кластеров имеют **три сети предприятий**, которые действуют в традиционных отраслях и связаны с производством **тканей, оправ для очков и лаковой посуды**. Рассмотрим особенности региональных кластеров на этих примерах.

### 6.3.1. Производство тканей

В ткацкой промышленности префектуры Фукуи действуют 584 компании, заняты 15,6 тыс. человек, а отгрузки продукции ежегодно достигают 234,7 млрд иен, или около 2,3 млрд долларов (2014). По первым двум показателям ткацкое производство намного опережает все остальные отрасли префектуры, а по отгрузкам находится на третьем месте, уступая химической промышленности и изготовлению электронных компонентов. Внутри Японии **производители префектуры Фукуи лидируют** в сфере изготовления тканей из искусственных волокон, вискозы, трикотажа, а также отделочных лент и кружев, фирменных марок и лейблов и т. п. Кроме того, множество компаний заняты специальными видами деятельности, связанными с ткацким производством, т. е. изготовлением волокон и нитей, окраской и термической обработкой, отделкой краев и нанесением покрытий и т. д. В целом ткацкая промышленность Фукуи представляет собой лидирующий в Японии и широко известный в мире специализированный комплекс производств.

**Первое упоминание** о ткацком деле в Фукуи содержится в древней японской хронике *Ниппон сёки* и относится к 712 г. В XVII в. ткацкая отрасль превратилась в главный вид несельскохозяйственной деятельности префектуры. В конце XIX в. в Фукуи появились и начали стремительно расти современные фабрики по производству натуральных **шелковых тканей**. Доля Фукуи в национальном объеме их производства увеличилась с 1,8 % в 1884 г. до 32,4 % в 1904 г. В период между мировыми войнами компании Фукуи начали изготовление вискозных тканей, а к середине 1930-х годов в Японии и за рубежом префектура получила известность как «**Королевство вискозы**» (*Дзинкэн ококу*).

В 1950 г. в префектуре впервые выпустили продукцию из нейлона, а уже через 10 лет **нейлон и полиэстер** практически вытеснили вискозу. Новые материалы в больших объемах производили несколько крупных химических компаний, таких как *Toray, Teijin, Asahi Kasei*. Они же стали и головными предприятиями объединений *кэйрэцу*, т. е. предоставляли материалы для выработки пряжи и нитей и закупали готовую ткань. Малые и средние предприятия префектуры, став членами *кэйрэцу*, приобрели стабильных поставщиков и покупателей, но на долгие годы лишились самостоятельности в закупочной и сбытовой политике.

Помощь партнеров по *кэйрэцу* позволила быстро осуществить полную замену парка оборудования. Началось бурное **развитие технологий** (тиснение, печать, нанесение покрытий и т. п.). Появились **новые виды изделий**, такие как трикотаж, кружева, а также специальные ткани для спортивной одежды и обуви, автомобильных сидений и ремней безопасности, строительных упаковок и изоляционных покрытий и многое другое. Возникли

специализированные производства узких тканых материалов (отделочных лент, лейблов для одежды и т. п.), которые быстро заняли в Японии лидирующие позиции. В 1970 г. в префектуре производство тканей осуществляли 1423 компании. С количественной точки зрения ткацкая отрасль Фукуи достигла **высшей точки своего развития**.

Мировой энергетический кризис 1973 г. и усиление конкуренции со стороны корейских и тайваньских производителей дали **толчок к снижению спроса** на ткани из Фукуи. Резкое повышение обменного курса иены в 1985 г. еще более обострило проблему международной конкурентоспособности. Местные компании пошли по пути конкуренции в области качества и сосредоточили усилия на разработке уникальных видов тканей и внедрении новейшего оборудования. Именно тогда в префектуре появились бесчелночные гидравлические (water jet looms) и рапирные (rapier looms) ткацкие станки, которые сделали возможным снижение расходов и повышение добавленной стоимости в расчете на единицу продукции.

**Качественный скачок** удалось совершить в начале 1980-х годов, когда был разработан принципиально новый материал **полиэстер-филамент**. В ткацкой промышленности префектуры наблюдались процессы, сходные с происходившими в начале 1950-х годов, т. е. в период перехода с вискозы на нейлон и другие искусственные волокна. Имеется в виду полная замена парка оборудования и разработка принципиально новых видов изделий. По сравнению с событиями 30-летней давности к этому добавилась также и определенная переориентация с внешнего на внутренний рынок. Перемены затронули все стадии производства — от изготовления пряжи и нитей до торцевой обработки и окраски готового материала. Изменилась также и система кооперационных взаимосвязей между компаниями ткацкой отрасли. Всё это создало новые возможности для роста. Однако после спекулятивного экономического бума 1985–1989 гг. наступил период длительной депрессии. В 1990-х годах последовало очередное падение спроса и цен на ткацкую продукцию, в результате чего начался очередной виток обновления ассортимента и технологий производства.

**Особенностью 1990-х годов** стало создание головными химическими предприятиями *кэйрэцу* производственной базы за рубежом. Многие компании Фукуи последовали за головными фирмами, а оставшиеся оказались предоставлены сами себе и вынуждены были выживать самостоятельно. Одной из важных стратегий тех лет явилось ускоренное технологическое развитие. Большую помощь компаниям префектуры оказали Центр промышленных технологий и местные университеты. С их помощью были созданы полиэстер-филаментные ткани второго поколения, обладающие свойствами растяжения и памяти формы, защиты от статического электричества, а также электропроводящие, облегченные и усиленные, вентилируемые и теплозащитные полотна.

Новые ткани необходимо было поставлять по приемлемой цене, не большими партиями и в короткие сроки, что повлекло за собой применение новых принципов маркетинга, отношений с клиентами, изучения рынков. Всё это заметно усилило конкурентоспособность предприятий Фукуи. Достаточно отметить, что из 44 наиболее известных ткацких компаний префектуры две фирмы сумели получить наибольшую долю в продажах на мировом, а еще 13 — на внутреннем рынке Японии. Однако, несмотря на высокий технологический уровень и инновационный менеджмент, фактический распад *кэйрэцу* и потеря стабильного сбыта оказались слишком тяжелым ударом для большинства компаний. В 2000-е годы общую тенденцию сокращения ткацкого производства ни в префектуре, ни в Японии переломить не удалось.

В конце 1990-х годов созданное в Фукуи Общество бизнесменов по развитию ткацкой промышленности подготовило особый документ «**Видение отрасли в XXI в.**» (*Бидзён*). Оно включало: 1) лучший учет запросов рынка (креативный маркетинг, структурные реформы); 2) стратегию проникновения в новые отрасли (создание принципиально новых изделий, развитие исследований на основе трехсторонней кооперации с административными и научными учреждениями (*сан-гаку-кан*), проникновение в высокодоходные отрасли); 3) развитие материальной базы ткацкого производства (подготовка кадров, обновление оборудования, активизация кооперативных связей). Позднее появились «**Направления развития отрасли в 2000-х годах**». В них основное внимание было уделено внедрению в новые перспективные области, не связанные с производством тканей для одежды, такие как медицина, электроника, авиация, освоение космоса и морских ресурсов, производство товаров для дома, культуры и досуга и т. д. Применительно к выпуску тканей для одежды за основу была принята итальянская модель, т. е. глобальная стратегия и развитие на основе высокой моды и передовых технологий.

Именно эти направления и определяют развитие регионального ткацкого кластера в настоящее время (2016). В качестве примеров тканей для новых отраслей можно привести материал для подушек безопасности (компания *Seiren*), изоляцию от радиоволн (*Urase*), строительную гидроизоляционную ткань (*Maeda Kosen*), антенную ткань для космических аппаратов, включая кометный зонд *Hayabusa* (*Sakase Adtech*), углеродное волокно для корпусов авиационных двигателей (*Shindo*) и многие другие. Особенно следует отметить деятельность фирмы *Sakurada* (название изменено по просьбе компании) по разработке «растущей» ткани для сердечной перегородки у детей. В последнем примере соединены практически все приведенные выше перспективные направления развития ткацкой отрасли: исследования с участием университетов, закупки специального оборудования, проникновение в перспективную медицинскую область и т. д. (подробнее

см. раздел 7.2). С целью развития международной кооперации в изготовлении тканей для новых отраслей производители Фукуи приняли решение установить связи с компаниями из крупнейшего аналогичного кластера в Европе, расположенного в окрестностях французского Лиона в долине р. Роны.

**Международная кооперация** представляется важнейшим направлением развития также для малых и средних предприятий, выпускающих традиционные ткани. В данном случае речь может идти о закупках более дешевого и разнообразного сырья, о применении инновационных методов маркетинга с использованием современных информационных технологий. Тесные связи в рамках регионального отраслевого сообщества могут содействовать решению этой задачи и способны в определенной степени заместить деятельность головных компаний распавшихся *кэйрэцу*.

В целом в ткацкой отрасли префектуры Фукуи складывается **сложная ситуация**. Группа крупных и средних высокотехнологичных предприятий уже выработала стратегию проникновения в новые отрасли и нашла собственную нишу. Однако большинство малых компаний, занятых производством традиционных тканей, нуждаются в технологической и интеллектуальной поддержке. По-видимому, обеспечить повышение их конкурентоспособности может только система территориальной кооперации. В этом смысле значение **регионального кластера** не только сохраняется, но и **возрастает**.

### 6.3.2. Оправы для очков

**Производство оправ для очков** — это отрасль промышленности префектуры Фукуи, которая наиболее известна и внутри страны, и за рубежом. В данной отрасли действует 531 компания, число занятых превышает 3 тыс. человек, а отгрузки продукции достигают 53,9 млрд иен, или примерно 0,5 млрд долларов (2014). Отметим, что до 80 % внутреннего рынка Японии занимают импортные оправы, в основном китайского и корейского производства. Остальные 20 % оправ производятся внутри страны, причем свыше 19 % изготавливаются в префектуре Фукуи. Более детальное рассмотрение показывает, что доля местных компаний в отгрузках продукции, произведенной внутри Японии, составляет 96,6 % по оправам, 19,8 % по готовым очкам, 21,5 % по очковым и контактными линзам и 96,1 % по комплектующим деталям (2013). Подавляющее большинство компаний активно взаимодействуют между собой и компактно расположены в г. Сабаэ. Они осуществляют весь спектр операций, связанных с исследованиями и разработками, производством и продажами, обслуживанием и утилизацией изделий. Это позволяет говорить о том, что на этой территории существует полноценный **региональный кластер**, специализирующийся в области очковых оправ.

Первые производители оправ появились в Фукуи в 1905 г. Идея принадлежала богатому землевладельцу М. Масунаге (M. Masunaga), который искал дополнительный источник занятости и дохода для сельскохозяйственных семей в зимний период. В начале XX в. изготовление оправ в Японии было сосредоточено в основном в двух районах: в Токио выпускались дорогие и качественные, а в Осаке — дешевые и массовые изделия. Производство деталей (дужек, заклепок, перемычек, шарниров, носовых накладок и т. п.) не представляло особой сложности и требовало лишь времени, внимательности и аккуратности. Именно этими качествами традиционно обладали крестьяне из префектуры Фукуи, которые вскоре научились изготавливать такие детали для токийских и осакских промышленников.

Компания М. Масунаги начала раздавать заказы местным крестьянам и продавать готовые изделия, затем этим же занялись дочерние фирмы его родственников, и через несколько лет в окрестностях г. Сабаэ возник **специализированный индустриальный район**. Вначале производство велось как сезонный вид деятельности, осуществляемый в сельскохозяйственной местности в зимний период. Однако уже через несколько лет появились предприятия, занятые изготовлением оправ круглый год. Существенную роль в этом сыграли дешевизна земли и труда, а также мастерство местных работников, быстро освоивших приемы выработки мелких металлических деталей. Бурно развивались технологии производства. В качестве материалов начали применяться золото, серебро, медь, разнообразные сплавы. Широкое распространение получило нанесение целлулоида на стержневые основы и металлических покрытий на внешние поверхности. В освоении этих видов деятельности компаниям новой отрасли помог опыт, накопленный местными производителями холодного оружия, ножей и режущих изделий.

К началу 1930-х годов в Сабаэ производились все виды очковых оправ и деталей, необходимых для их сборки. **Особенностями организационной структуры** сложившегося индустриального района являлись: 1) строгое разделение труда и узкая специализация малых фирм на создании отдельных деталей; 2) существование компаний-организаторов, занятых координацией малых партнеров и сборкой; 3) многоступенчатая система посредников, осуществляющих закупки материалов и реализацию оправ изготовителям очков. Производство велось на малых предприятиях, тем не менее разделение труда и специализация позволяли получать эффект от масштаба. Долгосрочные и доверительные отношения сводили к минимуму контрактные издержки. Закупочные и сбытовые функции выполнялись специализированными торговыми посредниками. Всё это обеспечивало достаточно высокую эффективность деятельности регионального кластера в условиях массового производства и растущего рынка.

**В годы войны** Токио и Осака превратились в «выжженные поля» (*яки но хара*), а вот Сабаэ практически не пострадал. Когда послевоенное



оживление экономики привело к повышению спроса на очки и оправы, местные производители получили уникальный шанс для расширения производства. По счастливой случайности в окрестностях Сабаэ был ликвидирован военный городок, а его земля и помещения оказались распроданы по низким ценам местным жителям. Именно в бывших казармах и начали размещаться новые участки по производству оправ. В 1947 г. предприятиям Сабаэ удалось восстановить довоенный уровень, а затем и занять лидирующие позиции на внутреннем рынке Японии. К началу 1950-х годов в Сабаэ действовали уже **несколько тысяч** специализированных производителей, поставщиков материалов и сбытовых компаний. В производстве оправ, так же как и в экономике страны в целом, начался период быстрого роста.

В 1950–1960-х годах в мире наблюдался **бум спроса на солнцезащитные очки**. Бурный рост продаж происходил практически во всех развитых странах, включая Японию. Неудивительно, что в 1960 г. доля солнцезащитных очков в общем объеме производства в Сабаэ достигла 70 %. Однако вслед за взрывным ростом популярности последовали насыщение рынка, падение продаж, и возникла необходимость коррекции баланса спроса и предложения. С этой целью местным производителям даже пришлось прибегать к **уничтожению готовой продукции**. В 1967 г. было сожжено более 400 тыс. пар солнцезащитных очков, оправ и деталей. Это событие получило название «фестиваля огня Сабаэ» (*Сабаэ хи мацури*).

Снижение спроса заставило разрабатывать новые изделия и технологии, а также применять новые организационные формы производства и продаж. Среди технологических новинок, появившихся в Сабаэ в 1970-х годах, выделяются методы нанесения гальванических покрытий и автоматизации сборки оправ. Именно в те годы компании Сабаэ **вышли** по технологическим характеристикам **на мировой уровень**. Причем достижения оказались не временными, а весьма устойчивыми, поскольку в 2012 г. из 12 наиболее продвинутых местных компаний две занимали лидирующие позиции по объемам продаж на мировом, а четыре — на внутреннем рынке Японии.

**Формы организации производства и продаж** изменились в результате проникновения в бизнес производителей линз (*Hoya, Nikon*) и торговых дискаунтных компаний. В отрасли появились объединения *кэйрэцу*, а часть местных производителей включилась в их состав в качестве промежуточных поставщиков. Кроме того, некоторые фирмы предприняли попытки перейти от производства комплектующих деталей к изготовлению готовых оправ, а также развернуть собственные сбытовые сети. Успех пришел только к компании *Sharmant*, которая быстро превратилась в лидера отрасли (подробнее см. раздел 7.3). В итоге в региональном кластере сложились **три вида моделей бизнеса**: традиционная (малые предприятия, высокая специализация, разделение труда, централизованные закупки и сбыт); на основе *кэйрэцу*



(средние предприятия, закупки и сбыт через головную фирму); модель компании *Sharmant* (полный цикл производства, собственная сбытовая сеть).

Повышение доходов населения в 1980-х годах стало причиной увеличения спроса на продукцию известных торговых марок. Своих модных брендов в Сабаэ пока не существовало, поэтому местные компании начали заключать лицензионные соглашения с владельцами прав на лейблы фирм *Gucchi*, *Trussardi*, *Chanel* и т.д. Большие суммы лицензионных выплат наглядно продемонстрировали важность создания **собственных брендов**. Тем не менее эту задачу местным производителям так и не удалось решить вплоть до наших дней.

В 1981 г. один из производителей металлов впервые представил местным компаниям **титановый сплав**. Началось совместное создание технологий его обработки. Уже в 1983 г. в продаже появились первые титановые оправы, которые быстро стали главным направлением развития на рынке высококачественных и дорогих товаров. С тех пор на протяжении уже нескольких десятков лет титановые оправы являются визитной карточкой местных производителей. В 1987 г. впервые в мире были изготовлены оправы с памятью формы. В разработке дизайна начали применяться компьютеры. Появились оригинальные технологии для прессовки, окраски и отделки титановых сплавов. Новые материалы, изделия и технологии позволили местным производителям преодолеть экономические потрясения и в **1992 г. довести продажи до 120 млрд иен** (около 1,2 млрд долларов). Этот уровень оказался **высшим достижением** в развитии региональной отрасли.

С середины 1990-х годов в префектуре Фукуи наблюдается **спад производства** оправ для очков. По-видимому, **главными факторами** этого следует считать внутреннюю депрессию и **усиление зарубежной конкуренции**. Экспорт изделий из Сабаэ на рынки азиатских стран начался еще в 1960-х годах. Японские оправы оказались хорошо приспособлены к форме лица азиатских потребителей, а гальванические покрытия легко выдерживали жаркий и влажный климат. В 1970-х годах компании Сабаэ достигли мирового уровня технологий и качества, что позволило им вернуть сбыт продукции на рынках развитых стран Америки и Европы. Быстрый рост экспорта замедлился в середине 1980-х годов после подорожания иены и создания местными компаниями производственных баз за рубежом. Вынос производства в Южную Корею и Китай позволил преодолеть последствия резкого подорожания иены в 1985–1987 и 1993–1996 гг. Однако оборотной стороной этого стало быстрое усиление иностранных конкурентов и утрата значительной части японского рынка. Импорт зарубежных оправ начал расширяться с середины 1990-х годов и в 2002 г. превысил экспорт.

Снижение объемов изготовления оправ заставило искать пути оздоровления региональной отрасли. С целью **развития производства** в 1994 г.

в префектуральном Центре технологической поддержки была создана специализированная рабочая группа. Ее задачей стала разработка новых методов сварки титана и нанесения гальванических покрытий. В 1996 г. в отраслевом объединении промышленников префектуры появился Отдел исследований новых материалов. В 1998 г. местное производство оправ было внесено в реестр поддержки по Закону о промышленных районах концентрации малых и средних предприятий. Начался систематический поиск новых сфер приложения накопленных технологий тонкой металлообработки. Наибольших успехов в этом добилась уже упомянутая компания *Sharmant*, которая создала и выпустила на рынок более 200 видов медицинских титановых инструментов (раздел 7.3).

Самые значительные изменения **организации продаж** произошли в традиционной системе сбыта продукции специализированных малых предприятий, связанных жестким разделением труда. Был взят долгосрочный курс на расширение их функций от производства до маркетинга и реализации изделий. С этой целью с 1997 г. начала проводиться сначала национальная, а затем международная выставка-продажа очковых оправ. В 1998 г. появилась группа по созданию единого регионального бренда для множества малых компаний. В 2010 г. по инициативе Ассоциации производителей состоялось открытие полностью обновленного «Дома очков» (*Меганэ кайкан*), объединяющего функции музея отрасли, туристического центра и пункта продаж готовых изделий. И всё же, несмотря на серьезные технологические и организационные изменения, **тенденцию к сокращению масштабов** производства **преодолеть не удалось** ни в 1990-х, ни в 2000-х годах.

Будущее производства оправ для очков в Сабаэ связано, скорее всего, с изготовлением **премиальных изделий** из инновационных материалов на основе титановых и магниевых сплавов. Наибольший спрос на подобные оправы существует в США и странах Западной Европы, где и будут активно разворачиваться новые сбытовые подразделения. Японский рынок вступает в период зрелости, когда для успеха необходимы быстрая реакция, широкий ассортимент и малые партии нестандартной продукции. Вероятнее всего, это подразумевает перестройку традиционной модели бизнеса для большинства узкоспециализированных предприятий, занятых производством деталей и не имеющих собственного опыта изготовления и маркетинга готовых оправ. Будущее этих компаний предсказать очень сложно. Тем не менее многие из них обладают уникальными знаниями, опытом и технологиями. Применение накопленного потенциала для создания нетрадиционных для региона изделий в растущих отраслях (медицинских инструментов, корпусов мобильных телефонов, элементов интерьера, автомобильных деталей и т. п.) может оказаться эффективной стратегией оздоровления регионального кластера. В этом случае Сабаэ должен будет превратиться из «Города очков» в «Город тонкой металлообработки».

### 6.3.3. Лаковая посуда

В производстве лаковой посуды в префектуре Фукуи можно выделить два вида деятельности. **Во-первых**, местные предприятия производят посуду крупными партиями и на 80 % удовлетворяют национальный спрос таких потребителей, как рестораны японской кухни (*рётэй*) и отели в японском стиле (*рёкан*). **Во-вторых**, мастера Фукуи в индивидуальном порядке занимаются изготовлением авторских изделий и продают их в качестве сувениров всем желающим. Оба этих вида деятельности тесно взаимосвязаны между собой. Практически все компании и частные мастерские компактно расположены в сельском секторе муниципалитета Сабаэ. Точное число производителей трудно оценить, но в составе местного кооператива изготовителей лаковых изделий насчитывается 146 членов (2015). Объемы реализации продукции составляют 0,7 млрд иен, или около 7 млн долларов в год (2014).

**Лаковая посуда Фукуи** носит название «*этидзэн сикки*» и имеет статус традиционного промышленно-художественного изделия (*дэнтотэки когэйхин*). Это означает, что продукция соответствует требованиям специального закона, т. е. используется в повседневной жизни, изготавливается вручную на основе традиционных технологий и природных материалов, а производители сосредоточены в компактном промышленном районе. **Всего в Японии** зарегистрированы **222 вида** таких изделий (2015). Их создатели получают льготы и поддержку со стороны всех уровней власти, деловых и общественных кругов.

Кроме лаковой посуды в префектуре Фукуи производятся еще **шесть видов традиционных изделий**, имеющих национальный статус *дэнтотэки когэйхин* и длительную историю, как правило превышающую тысячу лет: 1) глиняная посуда и керамика *этидзэн яки* (в Фукуи находится одна из старейших гончарных мастерских Японии); 2) бумага из древесной коры *этидзэн васи* (вероятно, в XVI в. применялась голландским живописцем Рембрандтом, а в конце XIX в. использовалась для печати первых общенациональных бумажных денег); 3) украшения из шлифованного агата *вакаса мено* (впервые изготовлены корейскими переселенцами с материка в VIII в.; их отличают высокое качество и разнообразные цвета природного камня); 4) лаковые палочки для еды, изготавливаемые с использованием техники *вакаса сикки* (бамбуковая и кедровая основа, перламутровые и жемчужные вставки; Фукуи — единственный район производства этих изделий в Японии); 5) ножи и режущие инструменты *этидзэн хамоно* (крупное производство ножей и холодного оружия в IX–XV вв., изготовление режущих сельскохозяйственных и деревообрабатывающих инструментов в XVI–XIX вв., прочные традиции тонкой обработки металлов); 6) деревянные шкафы, комоды и коробки *этидзэн тансу* (используются дерево местных пород, натуральный лак и фигурные металлические накладки).

Производители каждого из видов традиционных изделий объединены в территориально-отраслевые **ассоциации**, выполняющие разнообразные функции — от закупок сырья до продвижения и сбыта изделий. Большинство ассоциаций имеют в управлении комплексы зданий, где расположены мастерские, выставки, магазины и другие объекты. В частности, в префектуре Фукуи созданы «Деревня бумаги», «Деревня гончарного искусства», «Дом лаковой посуды», «Дом лаковых палочек» и «Дом ножей», которые координируют производство, привлекают туристов, продают изделия и занимаются всем тем, что связано с сохранением и развитием традиционных технологий.

Лаковые изделия Сабаэ отличаются глубоким черным цветом и **строгим классическим стилем**. Считается, что известность к местным мастерам пришла около полутора тысяч лет назад. Принц, путешествовавший по провинции Этидзэн, увидел лаковую чашу местного производства и был настолько поражен ее красотой, что приказал перекрасить в тот же цвет свой ритуальный головной убор — корону. В течение более тысячи лет мастера региона использовали лишь натуральные цвета лака — черный и красный. В XVII в. приехавшие из Киото художники начали рисовать лаковые поверхности, а ремесленники из соседнего региона Вадзимы (префектура Исикава) стали наносить на лак тончайшую золотую фольгу собственного производства. Постепенно продукция Сабаэ получила известность в Токио, Осаке и Киото — трех крупнейших городах Японии. В конце XIX в. в Сабаэ началось изготовление не только круглых, но и квадратных изделий (шкатулок, коробочек для еды, квадратных подносов, сервировочных столиков и т. п.). Мастерство художников и лакировщиков достигло такого уровня, что их работы стали восприниматься как произведения искусства. С начала XX в. начались продажи посуды традиционным ресторанам и гостиницам. В 1950-х годах появились пластиковые основы, искусственные лаки, технологии массового производства. Начался быстрый рост выпуска посуды, который продолжался несколько десятков лет.

На изменение экономических условий и депрессию 1990-х годов производители лаковой посуды ответили в лучших японских традициях, а именно повышением добавленной стоимости, разработкой новых изделий и внедрением передовых технологий. Оказалось, что даже в наиболее традиционной отрасли есть **возможности технологического прогресса**. Долгое время считалось, что деревянные лаковые изделия нельзя мыть в посудомоечных машинах, но в последние годы мастера из Сабаэ стали изготавливать сверхпрочные типы лаковых покрытий, позволяющие производить машинную мойку. Раньше тарелки и чашки с отколотыми краями приходилось выбрасывать, а сейчас современные методы восстановления делают их неотличимыми от новых.

Важную роль в деятельности местных предприятий играет **многоцелевой комплекс «Дом лаковой посуды»**, открытый в 2004 г. Строительство его профинансировано за счет средств национального и префектурального бюджета. Текущее управление осуществляет территориально-отраслевая Ассоциация производителей. На территории комплекса расположены мастерские, магазин, ресторан, игровой зал для детей, лаборатория объемной печати, а также многоцелевые аудитории и выставочные помещения.

**Деятельность комплекса** включает всё то, что Ассоциация считает необходимым для сохранения и развития традиционных технологий. Речь идет о широком спектре услуг и работ, простирающихся от предоставления мастерских индивидуальным предпринимателям до изготовления основ для нанесения лака с помощью объемных принтеров, от пропаганды лаковой посуды среди детей через школьные столовые до работы со строительными компаниями по использованию лаковых панелей во внутренней отделке современного жилья. Пожалуй, наиболее зрелищный результат работы комплекса связан с диверсификацией производства и созданием новых видов изделий с высокой добавленной стоимостью. В 2012 г. с применением лаковой росписи была изготовлена праздничная колесница для синтоистских фестивалей г. Сабаэ высотой около 5 м, весом в 1 т и стоимостью 100 млн иен (около 1 млн долларов). После этого началось изготовление колесниц по заказу оргкомитетов многочисленных праздничных фестивалей ряда японских префектур.

Более детальное рассмотрение работы комплекса позволяет выделить в ней **несколько взаимосвязанных элементов**. К ним относятся прежде всего разработка новых изделий с применением традиционных технологий и, наоборот, использование технологических новинок в давно существующих производствах. Далее следует формирование современных сбытовых сетей, а также продвижение изделий с помощью различных акций и электронных средств коммуникации. И наконец, большое значение имеет работа по созданию единого регионального бренда для использования его малыми производителями. По-видимому, подобные направления работы являются перспективными для сохранения и развития традиций изготовления **не только лаковой посуды**, но и всех других промышленно-художественных изделий префектуры Фукуи.

Анализ регионального среза экономики Японии позволяет сделать **несколько важных выводов**, имеющих международное звучание.

**Во-первых**, на фоне сложной экономической ситуации во многих японских регионах отмечается улучшение среды обитания. Это происходит благодаря созданию компактной модели расселения, усилению конкурентоспособности

крупных мегаполисов и экономическому оздоровлению малых городов. Повышение качества жизни при сокращении масштабов экономической деятельности делает опыт Японии важным для всего мира.

**Во-вторых**, в префектуре Фукуи, несмотря на «сжатие» экономики и сокращение численности населения, созданы развитая инфраструктура и благоприятные условия для жизни. Следовательно, одновременное снижение доли региона в экономическом и демографическом потенциале страны и повышение «уровня счастья» жителей вполне возможны не только в теории, но и на практике.

**В-третьих**, в экономике японских провинций особую роль играют промышленные кластеры. Включенность в кластеры позволяет предприятиям получить важные конкурентные преимущества, и прежде всего объединить ресурсы для диверсификации, создания новых изделий и проникновения в перспективные сферы деятельности. По-видимому, именно с этим связана надежда на выживание для многих компаний и отраслей региональной промышленности.

### ***Вопросы и задания***

1. Перечислите современные тенденции развития региональной структуры японской экономики.
2. Почему опыт региональной политики кабинета С. Абэ считается важным для многих стран мира?
3. В каких направлениях ведется работа по созданию компактной системы расселения жителей?
4. Назовите особенности географического и экономического положения префектуры Фукуи среди других регионов Японии.
5. Как удалось создать развитую социальную инфраструктуру в небольшом провинциальном регионе?
6. Почему включенность в региональные кластеры считается полезной для повышения конкурентоспособности фирмы?
7. Приведите примеры кластеров, сформировавшихся в префектуре Фукуи.
8. Какие проблемы существуют в развитии традиционных отраслей региональной промышленности Японии?
9. Какую помощь оказывают государственные и местные органы власти традиционным отраслям промышленности?
10. В каких направлениях развиваются традиционные отрасли региональной промышленности Японии?

## Глава 7

# КЕЙСЫ: ПРИМЕРЫ ДЕЙСТВИЙ КОМПАНИЙ

Данная глава содержит конкретные примеры действий японских и зарубежных компаний на внутреннем рынке Японии. В приводимых примерах описаны особенности отдельных сегментов рынка, выделены факторы успехов и неудач, рассмотрены варианты поведения в ходе кризисных ситуаций. В разделах 7.1–7.3 рассказано о компаниях префектуры Фукуи на основе интервью, проведенных автором в августе 2015 г. — феврале 2016 г., и существующих описаний экономики региона [Нанбо, 2016]. Последующие разделы 7.4–7.15 посвящены крупным компаниям, действующим на национальном уровне. При их написании использованы опубликованные научные работы [Haghirian P., Gagnon P. et al., 2013; Haghirian P., 2014], а также многочисленные материалы японских СМИ.

### 7.1. *Kiyokawa Plating*: из гаража в микроэлектронику

За неполные 50 лет со дня основания компания *Kiyokawa Plating* («Гальваника Кийокава») прошла путь от хромирования помятых автомобильных бамперов до производства микроэлектронных компонентов на основе нанотехнологий. Неизменными остались, пожалуй, лишь расположение



на окраине небольшого провинциального города, использование гальваники для нанесения металлических покрытий на твердые поверхности, а также вера в собственные силы как основной принцип менеджмента. Пример *Kiyokawa Plating* демонстрирует **возможности технологического роста** и освоения новых сфер деятельности, существующие для малых и средних предприятий даже в относительно небольших и невыгодно расположенных регионах Японии.

*Kiyokawa Plating* основана в 1963 г. Уставный капитал компании составляет 40 млн иен (0,4 млн долларов). Число занятых — 242 человека, средний возраст которых 35 лет (2015). **Сфера деятельности** включает **гальваническую обработку** поверхностей с помощью большинства известных технологий: барабанных, порошковых, проникающих и т. п. Основная продукция *Kiyokawa Plating* — электронные компоненты, магниты, заготовки для микросхем, кремниевые «вафли», медицинские инструменты. Серьезное внимание уделяется охране окружающей среды, для чего используются технологические процессы без применения цианидов, свинца и хрома.

**Деятельность компании** началась с покупки в окрестностях г. Фукуи (сейчас это почти центр города) участка земли площадью около 400 кв. м и расположенной на нем мастерской по ремонту подержанных автомобилей. Основатель компании Т. Киёкава (Т. Kiyokawa) решил заняться хромированием и **восстановлением автомобильных деталей**. Он сделал свой выбор на основе анализа сведений из телефонного справочника, в «гальваническом» разделе которого значилось меньше всего адресов. Несколько лет компания занималась в основном восстановлением хромированных покрытий на заржавевших или побывавших в аварии бамперах, дворниках, зеркалах, колесах и металлических накладках, которые широко применялись в автомобилях тех лет.

**Первый серьезный шанс** для развития у *Kiyokawa Plating* появился в связи с ростом популярности средств передвижения, но не автомобилей, а мотоциклов. В конце 1960-х годов *Honda*, *Yamaha*, *Kawasaki* и другие известные фирмы начали применять литые колесные диски из особого сплава, на которые методом гальваники наносилось специальное покрытие. Но долгое время никому не удавалось нанести на колеса прочное зеркальное покрытие. Здесь впервые проявилась настойчивость и деловая хватка основателя компании Т. Киёкавы. За несколько месяцев он не только решил эту сложную инженерную задачу, но и получил заказы от крупнейших производителей. Вскоре во всей Японии появились мотоциклы с колесами, обработанными по технологии и на оборудовании *Kiyokawa Plating*. Однако через несколько лет заказы внезапно прекратились. Причина оказалась в том, что **производитель колес скопировал**, а попросту говоря, **украл у партнера технологическую линию** и сам занялся гальванической обработкой. Так Т. Киёкава на горьком опыте убедился в необходимости защиты

своих ноу-хау. В те годы эта проблема для японских компаний еще только обозначилась.

**Вторую возможность** для технологического взлета *Kiyokawa Plating* получила в связи с развитием **электронной промышленности**. Местное отделение знаменитой компании *Matsushita Denki* (ныне *Panasonic*) разворачивало производство микросхем и искало возможность нанесения полупроводниковых покрытий на кремниевые основы гальваническим методом. Разумеется, заготовки для микросхем принципиально отличались от мотоциклетных колес. Достаточно сказать, что первый заказанный размер кремниевых «вафель» с германиевой пленкой составлял  $3,2 \times 1,6$  мм. Многие гальванические фирмы при обращении к ним со стороны *Matsushita Denki* просто не захотели думать о переходе в совершенно новую для них область. А вот Т. Киёкава вновь принял непростой вызов и сумел реализовать представившуюся возможность. Годы упорного труда и сотни опытов позволили *Kiyokawa Plating* создать необходимые технологические линии.

В 1970-е годы в микроэлектронной промышленности развернулась **гонка миниатюризации**. *Kiyokawa Plating* последовательно осваивала производство деталей размером  $2 \times 1,2$  мм, затем  $1,6 \times 0,8$  мм,  $1 \times 0,5$  мм и, наконец,  $0,6 \times 0,3$  мм. За этим должны были последовать размеры  $0,4 \times 0,2$  мм, но для них прежние технологии оказались неприменимы. Пришлось разрабатывать новые методы нанесения покрытий, сущность которых выражалась термином «**порошковая гальваника**». На это ушло три года, и в 1998 г. технологии и оборудование были готовы к работе. Однако первые коммерческие заказы на новые детали появились лишь шесть лет спустя, в 2004 г. Получается, что *Kiyokawa Plating* опередила потребности производителей микросхем не менее чем на шесть лет.

Но эти усилия не пропали даром. Сразу после появления порошковой гальваники компанией совместно с Университетом Фукуи были начаты исследования в области **никель-водородных аккумуляторов**. Оказалось, что в данной сфере существует спрос на изделия размером в миллионные (микро) и даже миллиардные (нано) доли метра. Соответствующие производственные линии, действующие на основе порошковой гальваники, возникли в начале 2010-х годов. Именно у *Kiyokawa Plating* **впервые в мире** появилась возможность нанесения разнообразных покрытий нужной толщины на различные виды основ размером до 0,8 микрона. Уникальные технологии были защищены множеством патентов, и в 2012 г. компания получила специальную премию Патентного управления Японии. В 2015 г. *Kiyokawa Plating* посетил премьер-министр С. Абэ.

Однако, пожалуй, главным для *Kiyokawa Plating* стал **высокий авторитет в глазах партнеров**. Это дало ей возможность отказаться от обычных методов продвижения своих изделий и даже исключить отдел реализации

из организационной структуры. Руководители компании с гордостью говорят о том, что их изделия не нуждаются в рекламе. Все заказы она получает через интернет-сайт. Хотя из 1000 обращений до заключения контракта доходит только одно, имеющиеся мощности загружены на несколько лет вперед (интервью в августе 2015 г.).

Итак, **что же позволило Kiyokawa Plating** превратиться из мастерской по восстановлению автомобильных бамперов в разработчика единственной в мире нанотехнологии на основе порошковой гальваники? По-видимому, **первым условием** для этого можно считать **систему поддержки технологического развития** малых и средних предприятий, сложившуюся и в префектуре Фукуи, и в Японии в целом. Начальные разработки компания осуществила в кооперации с префектуральным Центром технологической поддержки (подробнее см. раздел 6.2). Впоследствии большим подспорьем для нее стало сотрудничество с университетскими учеными. К 2016 г. в составе компании действовал собственный Институт нанотехнологий, а в Университете Фукуи появился институт — спутник *Kiyokawa Plating*. Подобный механизм кооперации бизнеса и науки при серьезной административной поддержке обеспечил возможность разработки технологий мирового уровня, отвечающих текущим и перспективным запросам рынка.

Необходимо отметить, что технологическая поддержка была доступна всем гальваническим компаниям префектуры Фукуи, но мировым лидером стала лишь одна из них. Поэтому в качестве **второго условия успеха** следует отметить специфическую особенность компании-лидера. По-видимому, такой чертой является **энергичный менеджмент** отца-основателя Т. Киёкавы (в настоящее время — председатель правления), который унаследовали его сын Х. Киёкава (президент компании) и внуки, занимающие позиции начальников отделов. Главный принцип менеджмента Т. Киёкавы, по его словам, заключается в том, чтобы не говорить «невозможно», а браться за любой заказ и выполнять его, невзирая на трудности. Именно это качество оказалось главным слагаемым успеха на всех ключевых рубежах развития компании: и при разработке зеркального покрытия колес мотоциклов, и при переходе к изготовлению заготовок микросхем, и при создании технологии порошковой гальваники.

В последние годы к перечисленным достижениям прибавились **быстрая диверсификация** и активное использование накопленных знаний и опыта в самых разнообразных областях — от производства силовых полупроводниковых устройств для гибридных автомобилей до извлечения целебных экстрактов из душистых трав. Кстати, *Kiyokawa Plating* строит сейчас две фабрики для двух этих видов совершенно разнородной продукции. Энергичный менеджмент и первоклассные технологии открывают пути использования гальваники в производстве смартфонов и медицинских

инструментов, космических аппаратов и автомобильных корпусов, топливных батарей и гибридных двигателей. Всё это позволяет компании уверенно смотреть в будущее.

## 7.2. *Charmant*: от оправ для очков к медицинским инструментам

Компания *Charmant* производит примерно 95 % всех изготавливаемых в Японии оправ для очков. В 2014 г. в *Charmant* были заняты 581 человек внутри страны, 116 в США, 104 в Европе и 1360 в Азии. Операции велись в 112 странах, в шести мировых центрах моды имелись отделения дизайна, а производственная база располагалась на головном предприятии в Японии (префектура Фукуи, г. Сабаэ) и на двух площадках в Китае. Годовой объем продаж достигал примерно 200 млн долларов [Charmant, 2016]. За полвека с момента основания компания стала признанным лидером в своей области, создала уникальные технологии обработки титана и начала продвижение в сферу специальных медицинских инструментов. Опыт *Charmant* интересен с точки зрения эволюции бизнеса, повышения добавленной стоимости изделий и диверсификации на основе высоких технологий.

Предшественник *Charmant* — компания *Horikawa Seisakusho* — была основана как семейное предприятие в 1956 г. в г. Сабаэ, где с начала XX в. сформировался региональный кластер по производству оправ для очков (подробнее об этом рассказано в разделе 6.3). Первоначальный состав компании насчитывал 12 человек, а производственная линейка включала в основном заклепки для оправ, т. е. самые простые и дешевые детали [Хорикава, 2016]. В 1963 г. компания начала изготовление металлических стержней для пластмассовых оправ, которые были наиболее популярны в то время. Через год компания производила еще и шарниры, дужки, носовые опоры, перемычки, крепежные изделия и поставляла их партнерам для финальной сборки. В конце 1960-х годов сменилась мода, на место пластика пришел металл. К тому времени компания выросла, накопила опыт и оказалась способна полностью изготовить все части оправы. От собственной сборки готовых изделий ее отделял всего один шаг. Этот шаг удалось сделать в 1968 г., когда было начато самостоятельное производство без кооперации с партнерами. Такое решение потребовало определенного мужества от руководства, поскольку подобная практика далеко выходила за принятые рамки поведения в бизнесе.

По-видимому, производство готовых оправ придало главе фирмы уверенность в своих силах. Следующий шаг стал еще более радикальным — компания отказалась от сложившейся системы реализации (два слоя

оптовых посредников между производителем и розничным продавцом) и начала создание **собственной розничной сети**. В те годы такой шаг представлял собой решительный разрыв отношений с региональными партнерами и даже считался противоречащим традиционной деловой этике. Вплоть до настоящего времени у руководства компании сохранились воспоминания об отказе от выполнения своих моральных обязательств перед местным бизнесом (*гири о каку*). Частично эту этическую проблему удалось разрешить путем образования новой фирмы, не имеющей традиционных связей с местными производителями и продавцами. Именно так в 1968 г. и появилось акционерное общество *Charmant*.

Новая бизнес-модель фирмы *Charmant* оказалась настолько успешной, что всего за один год удалось создать точки реализации во всех 47 префектурах Японии. А уже в 1980 г., компания начала **продажи оправ в азиатских странах**. Первые магазины появились в Сингапуре, Малайзии, Индонезии, вслед за ними в Таиланде, Гонконге, Тайване, Южной Корее и на Филиппинах. Быстрый рост зарубежных продаж в Азии стал возможен благодаря высокому качеству японских оправ (особенно гальванического покрытия, устойчивого в условиях горячего и влажного климата), соответствию оправ форме лица азиатских потребителей, а также новым методам стимулирования местных дистрибьюторов. Иностранцам было предоставлено право монопольной продажи. Взамен этого для каждой страны была установлена годовая норма реализации. Высокое качество изделий и широкий ассортимент позволяли дистрибьюторам сравнительно легко выполнять нормы, что, в свою очередь, способствовало росту популярности компании.

В 1982 г. появились **отделения компании в США**, а затем и в ряде европейских стран. Американские и европейские филиалы стали выполнять функции исследования спроса, дизайна, материалов и технологий обработки. В 1991 г. **началось создание производственной базы в Китае**. За 15 лет в этой стране появились производственные, дизайнерские, маркетинговые и сбытовые подразделения, ориентированные на массовое производство изделий, отличающихся привлекательным соотношением цены и качества.

**С начала 1990-х годов** компания стала испытывать всё возрастающее конкурентное давление со стороны зарубежных производителей, в основном из Китая и Южной Кореи. На японском рынке начала неуклонно расти доля дешевой зарубежной продукции, которая к концу 2015 г. достигла примерно 80 %. За 10–15 лет китайские и южнокорейские изделия сравнительно легко одержали победу в ценовой конкуренции. Японским производителям пришлось использовать все возможности для **оптимизации производства, перехода в высокий ценовой сегмент и диверсификации**. Именно эти процессы и определяют деятельность *Charmant* в настоящее время. Рассмотрим их более подробно.

**Оптимизация производства** в компании *Charmant* осуществляется с помощью внедрения знаменитой системы TPS (подробнее см. раздел 4.3), которая применяется с конца 1980-х годов. Во все элементы производственного процесса введены принципы стандартизации, визуализации, организации рабочих мест на основах «системы 5с» (сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация, совершенствование). Работа с персоналом построена на классических принципах *кайдзен* (нормы предложений для каждого работника, регулярные собрания представителей, отчеты о внедрении). Сборка крупных партий ведется конвейерным методом. Средние партии высококачественных оправ собирают на гибких модульных блоках. Всё это позволяет снизить уровень брака до 0,1–0,2 % (технологи и рабочие контрольных участков даже затрудняются ответить на вопрос о доле бракованных изделий, настолько их мало).

**Политика диверсификации** в компании основана на разработке новых изделий, технологий и материалов. Решающий успех в этом направлении работы пришел в 2009 г., когда появился товар, побивший все рекорды популярности на внутреннем рынке. Речь идет о рождении нового титанового сплава Excellence Titan, который дал возможность создать чрезвычайно успешную линейку изделий Line Art. На протяжении 50 месяцев Line Art были наиболее продаваемым видом оправ в Японии. Новые изделия отличались сочетанием легкости, памяти формы, подвижности в нескольких измерениях, запоминающегося дизайна. Оправы из этого материала позволяли забыть об очках, а значит, доставляли потребителю чувство полного комфорта. Несмотря на высокую цену, оправы быстро стали своеобразным символом мастерства японских производителей и непревзойденного премиального качества.

Следует отметить **несколько важных моментов**, связанных с разработкой нового титанового сплава. **Во-первых**, затраты на исследования были частично покрыты за счет правительственного гранта. Компания получила его в начале 2000-х годов в рамках трехсторонней кооперации производственных, научных и административных организаций (*сан-гаку-кан*). **Во-вторых**, работы по созданию сплава в значительной части проводились в лабораториях и на оборудовании префектурального Центра технологической поддержки (подробнее см. раздел 6.2). **В-третьих**, закупка оборудования для обработки титана (лазерные установки и специальные прессы) велась с помощью правительственной программы технологического развития. Всё это позволило компании без привлечения крупных коммерческих кредитов приобрести уникальные знания, технологии и оборудование для металлургии и обработки титана.

**Важнейшее событие** в истории компании произошло в 2010 г. Ведущий эксперт Японии в области глазной хирургии и удаления катаракты К. Симидзу (K. Shimizu) обратился к *Charmant* с просьбой изготовить ряд



медицинских инструментов по его чертежам. Хирургу хотелось получить инструменты из титана, имеющего перед обычной сталью целый ряд преимуществ, таких как малый удельный вес, простота стерилизации, стойкость к коррозии и отсутствие намагничивания. Однако титан — это металл, трудно поддающийся обработке, поэтому никто не брался за выполнение такого заказа. *Charmant* стала первой компанией, которая откликнулась на просьбу хирурга. Некоторые образцы приходилось переделывать по 20 раз, пока не получалось изделие с нужными характеристиками. В результате были разработаны несколько видов щипцов-пинцетов, быстро завоевавших популярность среди профессионалов.

**Успех на рынке медицинских инструментов** привлек внимание местных хирургов из префектуры Фукуи. По просьбе специалистов в области хирургии позвоночника были созданы специальные ножницы-пинцет для микроскопических манипуляций. Производство их потребовало применения и разработки весьма разнообразных технологий. Для ножниц использовались четыре вида материалов: режущая часть была изготовлена из нержавеющей стали, а поводки, держатели и рукоятки — из различных титановых сплавов со специальными покрытиями. В итоге появился инструмент, которым можно выполнить половину всех действий во время операции (операция продолжается в среднем четыре часа, и два из них хирург держит инструмент в руке). Ножницы-пинцет получились не только удобными, но и красивыми. В 2014 г. они даже были удостоены японской премии за лучший индустриальный дизайн (Good Design Award 2014). Цена их оказалась довольно высока (около 1000 долларов за штуку), но качество оправдало ожидания самых искушенных пользователей.

Возможность изготовить инструмент высочайшего качества по собственным чертежам привлекла в *Charmant* многих именитых хирургов. Прочные связи сложились с профессором медицины Т. Фукусимой (Т. Fukushima), работающим в США и имеющим репутацию одного из самых известных в мире специалистов по операциям на мозге (24 тыс. проведенных операций). По его чертежам началось изготовление серии щипцов, зажимов и комбинированных изделий нескольких десятков спецификаций. Следующим клиентом стал Т. Оки (Т. Oki), специалист с мировым именем в области сосудистой хирургии. Ему потребовались особые ножницы, проникающие в сосуд и раскрывающиеся только в зоне операции, а также специальные инструменты для удаления склеротических бляшек, микрощипцы для блокировки сосудов и многое другое. Всё это было воплощено в металле и доведено до стадии коммерческой реализации.

В итоге к началу 2016 г. у *Charmant* сложилась прочная репутация **изготовителя специальных медицинских инструментов** премиального качества, создаваемых из особых материалов в соответствии с пожеланиями заказчиков. Ассортимент производимых медицинских инструментов включал



более 200 наименований. Активность в данной сфере стала для *Charmant* важнейшим направлением осуществления диверсификации, применения накопленных знаний и разработки новых технологий. Доля медицинских инструментов в общем объеме продаж была невелика (точные данные неизвестны, но статья «прочее» среди реализованной продукции в 2014 г. составляла примерно 5 %). Основатель компании даже сравнивал медицинское направление деятельности с пропеллерным самолетом, добавляя, что массовые перевозки осуществляются реактивными машинами, а пропеллерные предназначены для ценителей и специальных целей. Вместе с тем в данной сфере у *Charmant* имелись технологические заделы, реальные успехи и решимость руководства продолжать работу. В сочетании с поддержкой со стороны администрации всех уровней, местного бизнеса и академических кругов это позволяло надеяться на успех.

Итак, попытаемся еще раз выделить **основные факторы**, которые позволили *Charmant* превратиться из небольшого семейного предприятия по производству очковых заклепок в компанию, лидирующую на японском рынке. **Во-первых**, руководство и менеджмент компании всегда были ориентированы на высокое качество, новые возможности и радикальные перемены. Реальный горизонт планирования составлял 5–10 лет, а за этой границей начиналась неизвестная область. Выбрать правильную дорогу помогали энергия руководства, накопленные знания и гибкость управления. **Во-вторых**, несколько раз компании сопутствовала удача. Впервые это случилось в 1960-х годах, когда вошли в моду оправы из металла. В *Charmant* имелись все возможности для перехода от производства деталей к готовым изделиям, и этот шанс удалось реализовать. Более того, было принято трудное и нестандартное решение о создании собственной сети продаж, фактическом выходе из местного кластера и начале «свободного плавания». Во второй раз удача улыбнулась через 30 лет, когда знаменитый хирург обратился с просьбой о производстве титановых медицинских инструментов. И снова удалось использовать приоткрывшееся окно возможностей. Компания развернула уникальное производство, вышла на новый рынок и нашла направление диверсификации не только для себя, но и для многих предприятий региона. **В-третьих**, затраты на создание передовых материалов, разработку уникальных технологий и проникновение в новую сферу в значительной степени были покрыты за счет государственных и префектуральных субсидий. Исследовательские работы велись на основе трехсторонней кооперации промышленников, ученых и администрации (*сан-гаку-кан*). В разработке сплавов и технологий применялось оборудование префектурального Центра технологической поддержки, арендуемое по низким субсидируемым ставкам.

Всё это позволяет сделать вывод, что **формула успеха компании *Charmant*** включала гибкость и готовность к переменам, удачу и возможность использовать полученный шанс, а также поддержку государства

и благоприятную деловую среду. Условия поддержки и делового климата одинаковы для всех компаний, удача выпадает многим, а вот воспользоваться ею и стать лидером могут лишь единицы. Следовательно, главное слагаемое успеха *Charmant* — это гибкость, т. е. способность меняться и реагировать на вызовы времени.

### 7.3. *Sakurada*: трикотаж, «план Гауди» и ткань для сердечных переговорок

Компания *Sakurada* (название изменено по просьбе руководства фирмы) производит примерно пятую часть всего трикотажа, изготавливаемого в Японии. В 2015 г. в компании работало 89 человек, уставный капитал составлял 80 млн иен (около 800 тыс. долларов), годовые продажи достигали 4,3 трлн иен (43 млн долларов). 30 % продаж приходилось на ткани для женской одежды, еще 30 % составляли материалы для спортивных товаров, купальников и нижнего белья, 18 % — материалы для интерьера, 14 % — для спортивной обуви и автомобильных сидений, 5 % — для мужской одежды и 3 % — прочие трикотажные изделия. Ткани производились в основном из полиэстера и нейлона (использовалось до 800 т нитей в месяц), окраска не велась, т. е. применялась бизнес-модель B2B (business to business). Цветовой отделкой занимались компании-партнеры, традиционно расположенные в регионе и формирующие кластер по производству тканей (подробнее см. раздел 6.3).

На фоне общего сокращения производства трикотажа в Японии *Sakurada* удалось сохранить стабильные объемы продаж, а значит, расширить свою долю на внутреннем рынке. Успех компании связан с правильно выбранной стратегией развития и, вероятно, с неожиданно приобретенной известностью. Пример *Sakurada* демонстрирует пути эволюции среднего предприятия традиционной трудоемкой отрасли в условиях обострения международной конкуренции.

Компания была основана в 1944 г. для производства трикотажных тканей и одежды. Устойчивый рост продолжался до начала 1990-х годов. После подорожания иены и усиления притока дешевой иностранной продукции *Sakurada* начала искать пути адаптации к новым условиям и выработала стратегию, включающую три элемента: рационализацию, глобализацию и диверсификацию.

Рационализация ведется по нескольким направлениям. Тесные связи с региональными компаниями и хорошо организованная логистика позволяют сократить размеры складов и складские запасы. Это особенно важно ввиду значительных объемов перерабатываемого сырья. Вовлечение

работников в совершенствование производственного процесса строится на основе классических принципов *кайдзен*. В частности, все сотрудники участвуют в кружках качества (КК), собираются раз в месяц и подают предложения (имеется особый ящик для их приема). Лидер кружка меняется каждый год. Руководители КК раз в три месяца организуют совещания, в ходе которых проводят презентацию результатов и отчитываются о внедрении предложений.

Особенностью трикотажного производства являются значительные **затраты ручного труда**, поэтому среди рационализации центральное место занимают меры по его **экономии**. Четких критериев, показывающих целесообразность отказа от ручного труда, скорее всего, не существует. Решения принимаются по каждому случаю отдельно, с учетом затрат, скорости и качества выполнения операций работником или автоматическим устройством. Одним из успешных примеров стала автоматизация склада. Благодаря ей удалось высвободить четырех человек и кардинально изменить содержание труда одного оставшегося работника (от переноски рулонов к контролю работы крана-робота). Другой пример связан с внедрением автоматического контроля качества полотнища с помощью двусторонних датчиков Protechna. Раньше на этой операции были заняты шесть человек, а после внедрения остался один, наблюдающий за процессом через компьютер. А вот заправка нитей в трикотажную машину (600 нитей для одного полотнища) по-прежнему ведется вручную. Автоматы-заправщики были установлены, но работали медленнее людей, и от них пришлось отказаться.

Тем не менее общая **политика рационализации** в целом является **успешной**. Об этом говорят следующие данные: большинство трикотажа в Японии производится на немецких машинах Karl Mayer. Всего в стране их установлено около 1000. Из них в *Sakurada* используются 98 машин, или 10 % от общего числа, а доля компании в национальном производстве достигает 23 %. Это, в частности, указывает на высокую производительность оборудования. Кроме того, показатели качества продукции также весьма высоки: 98 % продукции получает высшую категорию «А» (отсутствие дефектов), средняя категория «В» практически не присваивается, и только 2 % относят к третьей категории «С» (отдельные дефекты, как правило, связанные с обрывом нитей во время провязывания полотна).

**Глобальная стратегия** компании *Sakurada* была разработана в начале 2000-х годов. Ее появление связано с сокращением внутреннего спроса, обострением международной конкуренции и необходимостью расширения сбыта на внешнем рынке. Согласно этой стратегии работа ведется под лозунгом «Япония — одна из префектур мирового государства» (*Секай коку Нихон кэн*). Суть данной стратегии заключается в создании специальных видов тканей с высокой добавленной стоимостью (узорчатых, сетчатых,

высокопрочных, с памятью формы, растягивающихся, избирательно проницаемых, токопроводящих и т. п.) и продвижении их за рубежом. Большие надежды возлагаются на растягивающийся материал High Tension (джинсы, брюки, женская одежда), в течение 17 лет являющийся хитом на внутреннем рынке. Главным направлением маркетинга считается участие в специализированных выставках, на что и нацелены основные усилия. В 2005 г. в Шанхае состоялась первая «персональная» выставка *Sakurada*, а с начала 2010-х годов ее участие в выставках стало регулярным. С целью расширения присутствия на мировых рынках в 2014 г. в компанию был принят французский сотрудник.

Важнейшим направлением диверсификации для *Sakurada* является внедрение в медицинскую сферу. Прежде всего речь идет о разработке материалов для изготовления малых кровеносных сосудов. В принципе, подобные материалы уже существуют, не зря над их созданием во всем мире работают более 2000 специалистов (ангиохирургов). Однако в сосудах диаметром менее 6 мм часто образуются тромбы, поэтому изделия таких размеров не производятся. В *Sakurada* удалось создать новую ткань на основе натурального шелка, которая в теле человека быстро обволакивается коллагеном, не отторгается и не ведет к сворачиванию крови. В 2015 г. компанией производились сосуды от 10 до 6 мм в диаметре, совместно с медицинскими университетами велись испытания более тонких изделий. Расходы финансировались за счет гранта центрального правительства.

В 2012 г. были начаты работы по созданию специальной ткани для искусственных сердечных перегородок. Дело в том, что примерно 1 % детей в мире рождается с дефектом сердечной перегородки, разделяющей камеры сердца и не дающей смешиваться венозной и артериальной крови. Им делают операцию — устанавливают «заплатку» (*patch*), или искусственную перегородку, — и дети выживают. Однако «заплатка» препятствует росту сердца, и к 15–16 годам становится необходима вторая операция. Цель *Sakurada* состоит в том, чтобы изготовить ткань, которая бы увеличивалась вместе с ростом сердца ребенка. Это позволило бы обойтись без второй операции и избавить детей и их родителей от серьезных моральных и физических страданий, а также от финансовых затрат.

Теоретически создание такой ткани вполне возможно, если использовать нити, удлиняющиеся по мере намокания и абсорбирующие коллаген для заполнения пустот. Но на практике производитель сталкивается со множеством разных проблем. Поэтому, несмотря на гарантированный спрос в Японии (10 тыс. операций в год) и во всем мире (миллионы операций), подобных материалов пока нет. Именно такую «растущую» ткань и пытаются разработать *Sakurada*.

Компания действует в кооперации с медицинским факультетом Университета г. Осаки (теория, постановка задачи, медицинские требования

и испытания) и фирмой — производителем креплений «заплатки» к сердечным тканям. Итогом их совместной работы должен стать **комплексный продукт**: пакет необходимых компонентов («заплата», крепления, специальные материалы) и медицинские рекомендации по проведению операции. Разработчики планируют **вывести продукт на рынок к 2020 г.** Каждый участник вносит равный вклад в создание пакета (по 60 млн иен, или около 600 тыс. долларов). Компания *Sakurada* для внесения вклада и финансирования работ использует грант центрального правительства на разработку передовых медицинских технологий. Грант выделяется траншами в течение трех лет; два транша уже получены и использованы. В частности, закуплена малоформатная кругловязальная машина для производства трикотажа из специальных материалов, подготовлено производственное помещение, созданы опытные образцы.

Эта работа привлекла **внимание СМИ**, и компания неожиданно стала известна всей Японии. В октябре 2014 г. с целью сбора информации в *Sakurada* позвонил Д. Икэидо (J. Ikeido), автор популярного производственного романа «**Ракета из рабочего квартала**». Главный герой этого романа — инженер из космического агентства, который допустил конструкционную ошибку, уволился и перешел в компанию отца. Однако свою космическую мечту он не оставил, начал создавать ракетный двигатель на средства фирмы и довел ее до грани банкротства. С целью исправления финансового положения он взялся за изготовление сердечного клапана на основе технологии, используемой для клапанов ракетных двигателей. Инженер обратился за помощью к производителям специальных тканей. Информация о таком ткацком производстве и понадобилась автору романа.

Первый телефонный разговор его с президентом *Sakurada* продолжался всего полчаса, но положил начало тесным и доверительным отношениям. В итоге в середине 2015 г. появилось продолжение «Ракеты из рабочего квартала» под названием «**План Гауди**» (символ великой цели и невероятных усилий на благо общества по примеру знаменитого испанского архитектора А. Гауди (A. Gaudi)). Осенью того же года вышел одноименный сериал, заключительная часть которого получила высший за последние пять лет зрительский рейтинг в столичном регионе Канто. Ряд сцен был снят на фабрике *Sakurada*, в том числе и на участке производства материала для сердечных перегородок. Всё это привлекло к *Sakurada* и ее работе на благо здоровья детей внимание общественности и позволило получить определенный PR-эффект.

Компании *Sakurada* предстоит преодолеть еще немало трудностей, но общее направление развития, т. е. **рационализация производства, глобальная стратегия и диверсификация в медицинскую сферу**, выглядит вполне обоснованным и уже приносит реальные плоды.

## 7.4. Sharp: оживет ли японский зомби?

Компания *Sharp* в начале 2000-х годов заняла лидирующие позиции на мировом рынке жидкокристаллических дисплеев (LCD) и построила дорогостоящие заводы по их производству. Однако после мирового кризиса 2008 г. выплата кредитов и падение продаж привели к неразрешимым финансовым проблемам. Помощь со стороны крупных банков не смогла изменить ситуацию. Более того, *Sharp* превратился в типичного представителя японских зомби-компаний, которых держит на плаву только приток внешнего капитала. Тем не менее компания отвергла все предложения о реструктуризации, т. е. об отсечении убыточных подразделений. Руководство приняло решение **сохранить компанию путем продажи ее зарубежному партнеру**. В апреле 2016 г. было достигнуто соглашение о поглощении *Sharp* тайваньской фирмой *Hon Hai (Foxconn)*. Пример *Sharp* показывает, что интересы сохранения персонала и сложившейся структуры компании могут взять верх над риском проникновения в отрасль прямого иностранного конкурента.

На 31 марта 2016 года в *Sharp* были заняты 43 511 человек, 19 906 из которых работали в Японии. Годовые продажи составляют 2,46 трлн иен (около 24,6 млрд долларов). Компания производит бытовую электронику, энергетические машины, офисное оборудование, электронные компоненты, многофункциональные дисплеи. *Sharp* действует в 23 странах мира через 63 дочерних подразделения. Его уставный капитал составляет 500 млн иен (5 млн долларов), что является небольшой суммой для компании с таким объемом продаж и числом занятых. Решение об уменьшении уставного капитала было принято в 2012 г. по финансовым причинам.

Компания *Sharp* была основана в 1912 г. в Токио и в первые годы своего существования занималась изготовлением пряжек для ремней и механических карандашей с незатачиваемым тонким грифелем. Лозунг «**Всегда острый карандаш**» и стал причиной выбора названия фирмы. Отметим, что в Японии карандаш для письма используют намного чаще, чем ручку или кисть, так что имя компании вскоре стало известно каждому японцу. В 1923 г. здания компании были полностью разрушены в ходе землетрясения в регионе Канто. Штаб-квартиру пришлось перенести в г. Осаку. В 1925 г. в *Sharp* был собран первый в Японии ламповый радиоприемник, а с 1929 г. началось его массовое производство. Первый японский телевизор выпущен той же компанией; это изделие удалось поставить на поток в 1953 г. К середине 1950-х годов *Sharp* превратился в комплексного производителя товаров бытовой электроники и электротехники.

Большое внимание *Sharp* традиционно уделял разработке **новых изделий и технологий**. Перечень инновационных продуктов компании включал транзисторный приемник (1957), микроволновую печь (1962), солнечные батареи (1964) и, наконец, калькулятор на жидких кристаллах, который по-



явился в каждом японском доме и офисе (1964–1969). Затем были проведены серьезные исследования в области жидких кристаллов, результаты которых на многие годы определили направления развития компании. В 1988 г. появился первый в мире цветной жидкокристаллический телевизор, а в 1995 г. началось массовое производство цветных дисплейных панелей. В 2000 г. был создан знаменитый дисплей AQUOS, получивший гордое название «продукт XXI века». *Sharp* превратился в мирового лидера по производству цветных телевизоров на жидких кристаллах и солнечных панелей. Эту позицию компания удерживала до 2006 г.

Быстрое увеличение продаж в начале 2000-х годов сопровождалось ускоренным расширением производственной базы. В 2004 г. в г. Камэяме был запущен крупный завод по производству телевизоров, мощности которого уже тогда превышали имеющийся спрос. Тем не менее в 2009 г. появилось еще одно дорогостоящее суперпредприятие в г. Сакаи, которое в целых четыре раза перекрыло возможности предыдущего завода. **Затраты на его строительство стали для компании непосильным финансовым бременем.** Время запуска новых линий совпало с мировым кризисом и соответствующим снижением спроса. В новых экономических условиях потребители начали обращать особое внимание на цену. Дорогая продукция компании *Sharp* не смогла конкурировать с изделиями южнокорейских и китайских производителей. Последовало долгосрочное падение продаж и ухудшение финансового положения компании, которое так и не удалось преодолеть.

Кроме создания избыточных производственных мощностей и падения спроса во время мирового кризиса, проблемы *Sharp* были связаны также с рядом других причин. Прежде всего заводы в Камэяме и Сакаи построены в Японии, где высокие издержки не допускают серьезного снижения затрат. Вдобавок к этому оба завода рассчитаны на выпуск крупноформатных телевизионных дисплеев по технологии LCD, рынок которых на момент строительства входил в стадию зрелости и обострения ценовой конкуренции. В то же время в южнокорейских компаниях для производства больших дисплеев уже применялись передовые органические светоизлучающие диоды OLED. По-видимому, присущая *Sharp* закрытость привела к недооценке перспектив и опозданию с развитием OLED-направления. И наконец, наибольшую конкурентоспособность среди продукции *Sharp* на мировом рынке к середине 2000-х годов имели малоформатные телефонные и компьютерные дисплеи, а реальные инвестиции оказались направлены на производство крупногабаритных LCD-телевизоров. Всё это трудно расценить иначе как **ошибки менеджмента** в маркетинговой политике и оценке ключевых компетенций компании.

В 2012 г. два крупнейших банка Японии *Mizuho* и *UFJ* оказали *Sharp* существенную финансовую помощь путем предоставления займов на сумму около 200 млрд иен (примерно 2 млрд долларов). По-видимому, надежды



банкиров были связаны с ликвидацией убыточных производств (например, телевизоров или солнечных панелей) и концентрацией усилий на прибыльных сегментах (тактильные экраны для смартфонов и планшетов, OLED-дисплеи и т. п.). Однако компания не предприняла усилий по реструктуризации, а просто использовала кредит для покрытия текущих затрат. Впоследствии займы были списаны в обмен на преференциальные акции.

*Sharp* не обанкротился, но расходы начали систематически превышать доходы, а дефицит стал покрываться за счет внешнего притока денежных средств. Такие компании получили название «ходячие мертвецы», или зомби. Они широко распространились в Японии в период депрессии 1990-х годов. Появление зомби-компаний связано, скорее всего, с отсутствием в стране действенной системы социальной защиты. В подобных условиях государству проще было повлиять на банки и через них оживить мертвую фирму, чем заботиться о тысячах увольняемых работников. По мнению специалистов, *Sharp* не только превратился в самого крупного японского зомби, но и стал отражением всех тех компаний, которые оказались неспособны ни жить, ни умереть.

Свой план оптимизации национального производства жидкокристаллических экранов предложило правительство Японии. В 2009 г. в основном на государственные средства была создана компания *Innovation Network Corporation of Japan (INCJ)*, которая объединила убыточные заводы *Sony*, *Hitachi* и *Toshiba*. В 2015 г. корпорация *INCJ* предложила *Sharp* в общей сложности 300 млрд иен (около 3 млрд долларов) плюс новую помощь со стороны банков за дисплейные производства, но получила отказ.

В феврале 2016 г. в адрес *Sharp* поступило новое предложение — на этот раз от тайваньской компании *Hon Hai (Foxconn)*, известной всему миру в качестве сборщика знаменитых смартфонов iPhone и планшетов iPad. Предложение *Hon Hai* касалось покупки 66 % акций на сумму около 389 млрд иен (3,8 млрд долларов), а также сопровождалось обещанием сохранить персонал и все действующие подразделения поглощаемой компании. Это совпадало с установками руководства *Sharp*. 2 апреля 2016 года партнеры подписали соответствующее соглашение, а 12 августа того же года сделка была завершена.

*Hon Hai* уже неоднократно проявлял интерес к технологиям *Sharp*, связанным с изготовлением тактильных экранов. С 2012 г. *Hon Hai* стал совладельцем завода *Sharp* в Сакаи. Наиболее высокую оценку *Hon Hai* давал оригинальным технологиям IGZO для создания ультратонких и энергоэффективных дисплеев на базе оксидов индия, германия и цинка. Новая сделка открыла для тайваньского производителя возможность совершить технологический рывок и резко увеличить присутствие на рынке. Кстати, в 2004 г. похожий шаг сделала китайская компания *Lenovo*, поглотившая *IBM Japan* и с 2012 г. ставшая крупнейшим продавцом персональных ком-

пьютеров в мире. По всей видимости, *Hon Hai* и *Sharp* собираются идти по пути *Lenovo*. В ближайшие годы они намереваются вложить 200 млрд иен в разработку технологий OLED с целью догнать мировых лидеров в этой области, которыми являются корейские *Samsung* и *LG*.

Соглашение *Sharp* и *Hon Hai* отвечает интересам обоих партнеров, а значит, имеет серьезные шансы на успех. Тем не менее *Sharp* не идет на заметное сокращение персонала и затрат, а намеревается вкладывать средства в весьма рискованные технологические исследования. Многие производственные базы *Hon Hai* расположены в материковом Китае, где быстро растут заработная плата и другие издержки. Следовательно, с обеих сторон заключенное соглашение несет в себе весомые факторы риска и описывает не более чем один из возможных вариантов развития событий. Несмотря на это, сделка *Sharp* и *Hon Hai* представляет собой новый и очень существенный шаг в формировании стратегии японских производителей электронных изделий, а именно отказ от государственной помощи собственного правительства в пользу взаимовыгодного сотрудничества с частным зарубежным партнером.

## 7.5. *Fast Retailing* и *Uniqlo*: «разрушение цен» или революция в рознице?

Компания *Fast Retailing* получила известность в Японии и во всем мире как владелец бренда *Uniqlo*. В 1990-х годах компания сумела предложить потребителям модную одежду по доступным ценам. Установленное соотношение цены и качества оказалось настолько привлекательным, что рост компании продолжился и в последующие десятилетия. Президент *Fast Retailing* Т. Янаи (T. Yanai) стал богачейшим человеком Японии и настоящим героем бизнеса (подробнее см. раздел 1.3), а его компания продемонстрировала модель устойчивого развития в условиях экономической депрессии, дорогой иены и потребительского пессимизма.

По состоянию на февраль 2016 г. в компании *Fast Retailing* были заняты 43 059 работников. Оплаченный капитал составил 10,2 млрд иен (0,1 млрд долларов). Продажи достигли 1,6 трлн иен (около 16 млрд долларов), имелось 3140 точек розничной продажи, включая франчайзинговые предприятия. Наиболее популярны магазины марки *Uniqlo* (846 в Японии и 928 за рубежом). Доля компании на рынке одежды Японии оценивается в 6,6 %. По этому показателю *Fast Retailing* занимает в стране первое место (май 2016 г.).

История *Fast Retailing* берет свое начало с 1949 г., когда была основана компания *Ogori Shoji* по продаже мужской одежды. В 1985 г. Т. Янаи, приняв управление бизнесом отца, открыл магазин одежды *Unique Clothing*

*Warehouse*. Это название затем было сокращено до *Uniqlo*. Через несколько лет Uniqlo превратилась в самую популярную торговую марку компании.

В середине 1980-х годов Япония стояла на пороге спекулятивного экономического бума, быстрого повышения доходов и ускоренного роста потребления. Неудивительно, что новая компания решила продавать качественную и модную одежду. Однако тот факт, что она расположена в небольшом провинциальном городке Убэ (префектура Ямагути, на юге о. Хонсю) заставил ее избрать дополнительный ориентир — **доступные цены**. Комбинация разумных цен и высокого качества выступила основным принципом, на котором была выстроена **бизнес-модель Fast Retailing**.

Важнейшими шагами, направленными на снижение цен, стали **продажа изделий под собственной торговой маркой и производство одежды** в странах с низкими издержками. Подобная стратегия применяется многими мировыми компаниями и известна как SPA (speciality-store/retailer of private label apparel). Первые партии одежды в рамках стратегии SPA были изготовлены в 1987 г. в Гонконге на фабриках местной фирмы *Jelldarno*. Развивая метод SPA, *Fast Retailing* заключила в 1996 г. контракты с еще несколькими китайскими компаниями и создала крупную производственную базу в г. Кантоне (Гуанчжоу).

Поддержание низких цен потребовало проведения систематической политики **снижения затрат**. Производственные расходы сдерживались всеми доступными методами, например с помощью увеличения партий и уменьшения количества моделей. Это позволило сократить число применяемых лекал и свести к минимуму дорогостоящую переналадку оборудования. В то же время при окраске однотипных изделий начали применяться разнообразные цвета (например, 50 оттенков мужских носков вместо привычных 10). Богатая цветовая гамма не потребовала особых вложений, но создала впечатление широкого ассортимента и получила позитивную оценку потребителей.

**Издержки обращения** уменьшались путем внедрения стандартных схем логистики, хранения, выкладки товаров и осуществления расчетов. Фактически в магазинах *Uniqlo* оказались применены некоторые **принципы fast food**, такие как предложение стандартного меню в каждом из многочисленных сетевых ресторанов. Может быть, поэтому в 1991 г. название компании было заменено с *Ogori Shoji* на *Fast Retailing*.

**Первые магазины Uniqlo** строились в районах с низкой арендной платой по единому бюджетному проекту, напоминающему складское помещение. Покупателю был предоставлен свободный доступ к полкам, без привычного в Японии постоянного сопровождения продавцов. Широкое применение получили компьютеры, которые связали все магазины и склады в единую систему постоянной доставки и пополнения товаров на полках. В этой области *Fast Retailing* применила опыт сразу нескольких знаменитых

компаний. В частности, от *Seven-Eleven* удалось позаимствовать технологию взаимодействия пунктов продаж (point of sales, POS), складских помещений и транспортных подразделений (подробнее см. раздел 7.6). Поставки товаров для пополнения выкладки были организованы по принципу «точно в срок» (*just in time*, JIT). В результате в розничной торговле оказались использованы многие принципы знаменитой Toyota Production System (TPS). Отметим, что раньше TPS считалась применимой только в производственной сфере. Неудивительно, что некоторые эксперты начали называть опыт *Fast Retailing* **революцией в розничной торговле**.

За счет перечисленных мер удалось сформировать привлекательный ассортимент товаров и установить сравнительно низкие цены. Такая **комбинация цен и качества** в Японии оказалась очень востребованной, особенно после прекращения спекулятивного бума и погружения страны в депрессию 1990-х годов. В результате эти годы стали для *Fast Retailing* и сети магазинов *Uniqlo* периодом высоких темпов роста. К 1994 г. в Японии насчитывалось 100, а к 1997 г. — уже 150 таких магазинов. В 1997 г. акции компании начали котируются на Токийской фондовой бирже.

**Крупный успех** к *Fast Retailing* пришел в 1999 г. и был связан с продажей одежды для дома из теплого материала «флиски» (*fleece*) по сниженным ценам. Цена комплекта была установлена на уровне 1900 иен (19 долларов), т. е. примерно в пять раз ниже сложившегося на рынке уровня. Многие бизнесмены Японии осудили такую практику, называя ее «разрушением цен» (*какаку хакай*). В японских СМИ появились прямые обвинения Т. Янаи в нарушении деловой этики и даже в подрыве экономики страны. А вот потребители встретили дешевую одежду с огромным энтузиазмом. Тем более что изделия из флиски продавались сначала в 15, а затем и в 50 расцветках. Перед магазинами *Uniqlo* начали выстраиваться очереди, продажи подскочили с 8,5 млн комплектов одежды в 1999 г. до 26 млн в 2000 г.

В 2003 г. *Fast Retailing* и *Toray* (крупнейший производитель синтетических волокон в Японии) совместно разработали новую линейку **нижней одежды Heattech**, предназначенную для защиты от холода. Heattech поглощает влагу, затем испаряет ее и сохраняет генерируемое тепло между микроскопическими волокнами. В Японии, где дома не утеплены и лишены отопления, а шесть месяцев в году стоят низкие температуры, термобелье Heattech побило все рекорды популярности. К 2012 г. было продано более 300 млн единиц, марку Heattech знали 96 % японских потребителей, а 55 % имели в гардеробе хотя бы один такой предмет одежды.

Волокно Heattech было использовано в еще одном изделии *Fast Retailing*, которое превратилось в очередной **хит продаж**. В 2008 г. появились сверхлегкие куртки **Ultra Light Down**, немедленно завоевавшие признание покупателей. Изделия производились в десятках вариантов — от коротких жилетов до длинных накидок, от толстовок с капюшонами до кардиганов

с лацканами. Мягкий и немнущийся материал позволял плотно свернуть куртку и положить в карман, а высокая теплоизоляция делала ее незаменимой для желающих быстро согреться.

Одежда из флиски, термобелье Heatech и куртки Ultra Light Down сформировали своеобразный **стиль Uniqlo**. Его определяют применение наиболее технологичных материалов, сравнительно медленное обновление коллекций, ориентация на покупателей разных возрастов и, наконец, продажа не сложных и ультрамодных, а простых и практичных изделий, подходящих для длительного повседневного использования. Не исключено, что всё это можно считать отражением отличительных **черт отношения японцев к одежде**. Трудно удержаться от предположения о том, что магазины *Uniqlo* смогли затронуть определенные струны национального характера и таким образом обеспечили себе прочную популярность.

Покорив Японию, *Fast Retailing* начала **продвижение за рубеж**. В 2002 г. был открыт первый магазин в Китае, затем в Великобритании, США, Южной Корее. За пределами Японии компания сделала попытку освоить сегмент более дорогой и модной одежды. Этот путь оказался очень трудным и потребовал расширения сотрудничества с мировыми дизайнерами. Однако первые сложности удалось преодолеть за счет быстрого обновления моделей, создания привлекательных коллекций и успешной рекламы. В результате в 2015 г. число магазинов за рубежом превысило их количество в Японии. Согласно некоторым прогнозам зарубежные продажи превысят обороты внутри страны в течение ближайших двух-трех лет. В 2016 г. магазины *Uniqlo* имелись в 18 странах мира (включая Россию). За 10 с небольшим лет после создания первого зарубежного магазина *Fast Retailing* превратилась в **крупную международную компанию**, действующую в глобальном масштабе.

Характерной чертой *Fast Retailing* является постоянное **внедрение новых методов** организации и стимулирования продаж. Так, например, в 2008 г. была основана дочерняя компания модной одежды дешевого ценового диапазона под маркой GU (произносится как *джиу*, что по-японски означает «свобода»), которая намного опередила материнскую фирму по темпам роста. В 2012 г. *Uniqlo* и продавец бытовой электроники *Bic Camera* открыли первый в мире совместный магазин *Bicqlo*, немедленно ставший точкой привлечения покупателей на крупнейшей пересадочной станции Синдзюку в Токио. В том же году в престижном токийском районе Гиндза появился центр *Uniqlo Marche Printemps* нового типа, где можно найти одежду всех шести основных торговых марок *Fast Retailing*. Тем самым постепенно закрепились тенденции конца 1990-х годов, когда компания сделала ставку на крупные магазины, причем расположенные не только в дешевых пригородных, но и в дорогих центральных районах крупнейших городов Японии.

Перечень инноваций *Fast Retailing* можно продолжать бесконечно. В него входят новые методы привлечения покупателей, стимулирования персонала, конструирования одежды и многое другое. Именно **энергичный инновационный менеджмент** представляет собой главный актив компании, действующей на постоянно изменяющемся и конкурентном рынке «быстрой моды». И всё же эффект инноваций ограничен во времени. Дело в том, что успех *Fast Retailing* привлек в данную сферу множество компаний, которые быстро скопировали все существенные нововведения. Например, если говорить о линейке одежды из высокотехнологичных материалов, такие розничные гиганты Японии, как *Aeon* и *Seven&I*, разработали и начали продавать собственный вариант термобелья. На рынок модной одежды вышли сразу несколько иностранных компаний, каждая из которых имеет серьезные конкурентные преимущества. В частности, испанская *Zara* выкладывает изделия на полки магазинов через две недели после появления дизайнерской идеи. Шведская *H&M* успешно предсказывает и формирует будущие направления моды. Американские *Forever 21* и *Gap* ориентируются на молодых покупателей и предлагают модные изделия дешевле, чем многие японские фирмы. Получается, что с обоих концов спектра деятельности — и со стороны технологичной, и со стороны модной одежды — *Fast Retailing* испытывает нарастающее конкурентное давление. В этих условиях будущее компании зависит от поиска собственной рыночной ниши и оптимальной деловой стратегии. Анализ показывает, что *Fast Retailing* обладает всеми возможностями для успешного решения встающих перед ней задач.

## 7.6. *Seven-Eleven Japan*: крупнейший успех в розничной торговле

Компания *Seven-Eleven* появилась в США, но наибольшего успеха добилась на рынке Японии. В результате ее действий сформировался совершенно новый тип розничных магазинов повседневного спроса, который оказался чрезвычайно популярен. В Японии их начали называть «**конбини**» (от английского *convenience store*). В настоящее время они превратились в неотъемлемую часть современной жизни общества. Оценки показывают, что 90 % японцев живут в пяти минутах ходьбы от магазина *конбини*. Данный формат востребован не только в Японии, но и в ряде других стран. Множество фирм последовали примеру *Seven-Eleven* и создали свои собственные розничные сети на основе данного формата. Сама же *Seven-Eleven* не только намного переросла материнскую компанию, но и выкупила материнские предприятия в США, а затем начала успешно внедрять японский опыт



на американском рынке. Всё это позволяет назвать случай *Seven-Eleven* самым большим успехом в розничной торговле на рынке Японии.

Предшественником *Seven-Eleven* считается американская компания *Southland Ice Company*, которая была основана в 1927 г. в г. Далласе (штат Техас). Идея продавать рабочим со склада товары ежедневного спроса (молоко, яйца и т. п.) была предложена одним из работников компании. В те годы при отсутствии бытовых холодильников подобные покупки приходилось совершать ежедневно. Продажи со склада получили поддержку покупателей, и спрос начал быстро расширяться. Соответственно становился разнообразнее и ассортимент предлагаемых продуктов. В Техасе была создана сеть магазинов, которую с 1946 г. начали называть *7-elevens*, поскольку многие из них работали без выходных с 7 утра до 11 вечера. В 1963 г. название было заменено на *7-eleven*. Кроме того, в отношении магазинов начала применяться концепция франчайзинга (продажи прав на использование торговой марки и логистической сети независимым владельцам). Это привело к бурному росту числа магазинов, расширению ассортимента, появлению в нем уникальных товаров.

В 1973 г. молодой сотрудник японской розничной компании *Ito-Yokado* Тосифуми Судзуки (Т. Suzuki), будучи в деловой командировке в США, зашел в один из магазинов упомянутой сети. Ему показалось, что идея продажи товаров повседневного спроса вблизи от дома или работы будет популярна в Японии. Т. Судзуки добился заключения лицензионного соглашения с американским владельцем сети *7-eleven* и начал действовать, распространяя эти магазины на японском рынке. Под его руководством была основана компания *Seven-Eleven Japan* (в дальнейшем — *SEJ*). Она немедленно приступила к практической работе, используя ресурсы и опыт одной из крупнейших японских розничных торговых сетей.

Первый магазин компании *Seven-Eleven Japan* в Японии открылся 17 марта 1973 года в токийском районе Кото на условиях франчайзинга. Владелец первого магазина ранее занимался продажей алкогольных напитков, но искал возможность увеличить посещаемость, привлечь новых клиентов и повысить обороты. Идея продлить время работы до 16 часов в день, а также продавать товары повседневного спроса очень привлекла его. Первоначально ассортимент напоминал обычный супермаркет в миниатюре. Впоследствии начали появляться специфические товары, характерные для магазинов нового формата.

Торговая марка и дизайн магазинов *SEJ* были скопированы с американского образца, а в ассортименте появились ориентированные на локальный спрос товары (упакованные ланчи *обэнто*, рисовые колобки *онигири* и т. п.). Однако, пожалуй, самым важным оказалось перенесение в Японию американских компьютерных систем контроля складских запасов. Их удалось превратить в уникальные инструменты сбора и анализа информации о про-



дажах конкретных товаров с указанием места и времени. Каждый товар был снабжен штрих-кодом, а магазины начали дополнительно собирать данные о покупателях (пол, примерный возраст вводились на кассе). Подобная система получила название «контроль пункта продаж» (*point of sale, POS*). Вся информация поступала в центральный офис и становилась доступна отделам рыночных исследований, контроля запасов и разработки новых продуктов. Через несколько месяцев у компании появилась возможность анализа предпочтений покупателей и точного прогнозирования продаж в каждом конкретном магазине. Это позволило сократить непроданные запасы и сэкономить на издержках обращения. В сущности, возникла развитая система «точно в срок» (*just-in-time*) в сфере обращения.

Другим важным фактором развития компании стали ограничения, которые в то время действовали в Японии в розничной торговле. Закон о крупных розничных предприятиях устанавливал сложную процедуру открытия магазинов площадью более 500 кв. м. Обойти это требование можно было очень простым путем — **сократив площадь**, но при этом не должен был пострадать ассортимент. *SEJ* разработала собственные методы выкладки товаров, которые позволили разместить товары 2500–3000 наименований на площади 150–200 кв. м, причем ассортимент непрерывно обновлялся, и каждую неделю появлялось более 100 новых наименований. Большинство товаров имелись в небольших количествах (1–2 экземпляра), но контроль состояния продаж в реальном времени позволял несколько раз в день заполнять пустующие места на полках. Все магазины, расположенные на определенной территории, контактировали с головным офисом через службу операционных консультантов. Последние занимались сбором, анализом и распространением необходимой информации и опыта продаж.

Все эти нововведения принесли позитивные результаты. Число магазинов *SEJ* выросло с 15 в 1974 г. до 17 491 в 2014 г., а количество покупателей превысило 15 млн в день. В 1992 г. Т. Судзуки стал президентом компании *Ito-Yokado*. Разработанные им компьютерные системы учета продаж произвели настоящую **революцию в розничной торговле Японии**. Множество компаний последовали примеру *SEJ* и начали создавать собственные сети *конбини*. Общее число подобных магазинов в Японии в 2015 г. превысило 53 тыс.

С 1989 г. Т. Судзуки начал применять собственный опыт в **американских магазинах 7-eleven**. Оказалось, что в Японии 100 кв. м торговой площади обеспечивают дневной объем продаж, равный 650 тыс. иен, а в США средний размер магазина достигает 170 кв. м, но дневные обороты в пересчете на японскую валюту составляют всего 400 тыс. иен. Внедрение японских систем учета и логистики, а также переоборудование магазинов по японскому образцу позволили сократить расходы, повысить обороты

и начать получать прибыль. В 2005 г. японская *SEJ* полностью выкупила акции своей американской материнской компании.

Успех *SEJ* оказал большое влияние и на состояние *Ito-Yokado*. В 2005 г. на ее базе была создана группа компаний *Seven&I Holdings*, которая превратилась в крупнейшую розничную сеть Японии с годовым оборотом более 36 млрд долларов. В нее включены магазины *конбини*, суперсторы, универмаги, супермаркеты, сеть ресторанов, а также подразделения, предоставляющие финансовые, телекоммуникационные и консультационные услуги. По выражению представителей компании, появилась новая комплексная индустрия стиля жизни, охватывающая разнообразные круги покупателей и широчайший спектр товаров, услуг и форм их предоставления. Фактически в области розничной торговли возникла новая структура типа *кэйрэцу*. Во главе ее стоит холдинговая компания, а единство поддерживается не только общим финансовым центром, но и корпоративной системой компьютерного учета, первоначально привнесенной из США и применявшейся в сети *конбини*. При этом используются единые карточки лояльности покупателей, системы электронных платежей и электронных денег.

*Seven&I* сталкивается в своей деятельности со множеством проблем, связанных с интеграцией различных типов розничного бизнеса, изменениями возрастной структуры населения и спроса, усиливающейся конкуренцией и т. п. И всё же, начав с продажи молока и яиц своим рабочим с заднего двора склада в Техасе, компания выросла до крупной розничной торговой сети, а попав в Японию, создала не только новый формат магазинов и стала лидером по объему продаж, но даже выкупила американскую материнскую компанию. Это подтверждает **правильность выбранной стратегии** организации бизнеса, сокращения издержек и расширения продаж.

## 7.7. *Wal-Mart*: трудная судьба на японском рынке

*Wal-Mart* является крупнейшей по оборотам розничной торговой компанией мира, а также, как говорят многие обозреватели, одной из самых успешных компаний в мировой истории. Расширение сначала в Северной Америке, затем в ряде других стран позволило накопить громадный опыт проникновения на новые рынки и занять доминирующие позиции в Центральной и Южной Америке, Великобритании, Гонконге и Китае. На всех рынках, куда проникал *Wal-Mart*, ему удавалось добиться успеха. **Япония стала первым исключением** из этого правила. После фактического провала в Японии *Wal-Mart* пришлось уйти также с рынков Южной Кореи и Германии. С 2002 г., когда была сделана попытка начать операции на японском

рынке, вплоть до 2015 г. компания так и не смогла получить прибыли, хотя приложила для этого немало сил и средств. Пример *Wal-Mart* позволяет лучше понять особенности японского рынка и необходимость применения особой коммерческой стратегии, ориентированной на интересы местных потребителей и партнеров по бизнесу.

Как считал С. Вальтон (S. Walton), основатель *Wal-Mart*, для успеха в торговле необходимо «дать покупателю то, что он хочет». Под этим подразумевались прежде всего низкие цены и широкий выбор товаров. Соответственно выглядели и другие лозунги компании, отражавшие ее стратегию: «Низкие цены каждый день», «Сохрани деньги», «Живи лучше» (*Every day low prices. Save money. Live better*). Первые успехи компании в пяти штатах на юге США привели к столкновению с очень сильным конкурентом — сетью магазинов *K-Mart*. Решающее преимущество удалось получить в 1972 г., после выхода на фондовую биржу и привлечения серьезных инвестиций. Два десятилетия быстрого роста сделали *Wal-Mart* к 1990 г. крупнейшей розничной фирмой США. Основатель компании стал настолько известным и уважаемым человеком, что в 1992 г. был удостоен Медали Свободы — высшей награды страны для гражданских лиц. С этого же времени началась и быстрая международная экспансия бизнеса. В настоящее время *Wal-Mart* ведет операции во всех штатах США и 14 зарубежных странах.

Ключевыми факторами успеха *Wal-Mart* на американском и других рынках считаются экономия на масштабах, создание развитой системы дистрибуции и применение передовых технологий в области розничной торговли. Гигантские обороты дали возможность заключать выгодные контакты с поставщиками и получать большие скидки. Наибольшее число магазинов *Wal-Mart* было построено на дешевых землях в городских пригородах. Огромный ассортимент позволил сделать магазины по всей стране совершенно одинаковыми, независимо от сезона или особенностей местных производителей. С технологической точки зрения *Wal-Mart* стал компанией, создающей отраслевые стандарты организации ритейла. В магазинах компании впервые были применены штрих-коды и кассовые сканеры, появились компьютерные средства учета и анализа покупок в реальном времени, а также была построена самая крупная в США частная сеть спутниковых коммуникаций для связи розничных, складских и транспортных предприятий. Все перечисленные элементы организации торговли были применены на зарубежных рынках в том же самом виде, что и в США.

В 2002 г. *Wal-Mart* приобрел 6 % акций *Seiyu* — четвертой по оборотам розничной сети Японии. Спустя несколько месяцев он стал главным акционером *Seiyu*, а в 2006 г. — единственным владельцем. Началось внедрение американских компьютерных систем, методов продаж и стандартов эффективности розничного персонала. Компания *Seiyu* к началу 1990-х годов

попала в трудную финансовую ситуацию, поскольку слишком агрессивно расширяла сферу деятельности в период спекулятивного экономического бума. После его завершения приобретенная недвижимость упала в цене, а обороты сократились по причине общего ухудшения конъюнктуры. Партнерство с *Wal-Mart* стало для *Seiui* спасением, и перспективы их сотрудничества поначалу выглядели вполне оптимистично. Тем не менее первые же шаги и предложения американских владельцев, направленные на сокращение расходов, включали **массовые увольнения** персонала. Подобная мера чрезвычайно редко применялась в Японии и вызвала резко негативную реакцию не только среди самих увольняемых работников, но и в японских СМИ, а затем и в широких общественных кругах. Это нанесло первый серьезный удар по престижу *Seiui* в глазах потенциальных покупателей.

Второй шаг *Wal-Mart* по сокращению издержек состоял в **отказе от** распространения так называемых *тираси* — рекламных листов с указанием товаров, на которые объявляется временная скидка. *Тираси* в Японии кладутся в почтовые ящики и служат для домохозяек важным источником информации об уровне цен, поступлении новых товаров, начале сезонных распродаж. Небольшие размеры японских домов обуславливают отсутствие места для хранения запасов, и покупки продовольствия совершаются намного чаще, чем в США. Кроме того, здесь более распространено потребление свежих продуктов и только что приготовленных кулинарных изделий. В Японии также отсутствует принятое в США законодательное разграничение жилых и коммерческих районов. Японские магазины могут располагаться непосредственно в жилых кварталах, что сокращает расстояние до торговых точек и опять же способствует более частому их посещению. Многие японские домохозяйки не работают и, проводив мужа и детей, начинают свой день с изучения *тираси*. Ознакомившись с текущими предложениями и ценами, они принимают решение о том, куда пойти за покупками. Получается, что отсутствие *тираси* розничной сети *Seiui* лишило домохозяек привычного информационного источника и исключило магазин из числа возможных мест приобретения товаров.

Попытка *Wal-Mart* предложить японцам безотказно действующий в США лозунг «низкие цены каждый день» также натолкнулась на определенный **культурный барьер**. Устойчивым стереотипом, сложившимся в сознании каждого японца, можно считать представление о том, что качественная вещь не может стоить слишком дешево. Особенно это относится к пищевым продуктам, например к мясу и рыбе. Попытки *Seiui* снизить цены на 15–20 % по сравнению с уровнем конкурентов вызвали подозрения относительно качества, поскольку скидки в Японии применялись чаще всего как временная мера для срочной реализации. Вы-

сказывание президента *Seiyu* М. Киути (М. Chiuti) о том, что низкие цены на суси и сасими не означают их несвежести, воспринималось японцами с явным недоверием.

Одним из условий успеха американской стратегии фирмы *Wal-Mart* являлась **стандартизация ассортимента** по всей стране в любой сезон. Вместе с тем значительная часть потребительского спроса на продовольственные товары в Японии удовлетворяется за счет продукции местных производителей. Отказ от закупок их изделий сразу сократил ассортимент и привел к недовольству покупателей. Кроме того, на японском продовольственном рынке отчетливо выражена сезонность потребления (тунец и желтохвост зимой, морской окунь весной, скумбрия летом, сайра осенью и т. п.). Стандартизация спроса нарушила кулинарные традиции и в конечном счете привела к спаду продаж. Не удалось получить желаемых результатов также в области работы с поставщиками. Стремление сократить промежуточные звенья в оптовых поставках негативно настроило многие торговые фирмы, которые просто отказались поставлять *Seiyu* свою продукцию. **Результатом** в очередной раз стали сокращение ассортимента и **недовольство покупателей**.

Оказалось, что совсем не просто продать в Японии японские же товары на основе американских принципов торговли. В ту же самую ловушку угодил и французский оператор супермаркетов *Carrefour*, когда вместо упора на свои европейские корни попытался предложить стандартный японский ассортимент. Тем не менее в начале 2000-х годов еще одна крупная мировая фирма вышла на японский рынок и добилась там успеха и признания. Речь идет о компании *Ikea*, производителе и продавце мебели и товаров для интерьера. *Ikea* сумела создать **имидж продавца качественной и стильной зарубежной продукции**. Это совершенно иная рыночная ниша, и работать в ней оказалось намного проще. В деятельности данной компании существует немало проблем — непривычный для японцев принцип самостоятельной сборки крупной мебели, долгие сроки выполнения заказов, трудности в расчетах и др. Однако «скандинавский» имидж высокого качества, комфорта и выдающегося дизайна в глазах потребителей с лихвой окупает эти недостатки.

*Wal-Mart* и *Seiyu* продолжают идти по пути сокращения издержек, увольнения излишнего персонала, централизации закупок. В некоторых магазинах *Seiyu* начинают расти продажи, но в целом к **2015 г. точку безубыточности пока так и не удалось пройти**. Признать поражение на японском рынке — это сложный шаг для *Wal-Mart*, справедливо считающего себя глобальной и успешной компанией. Однако еще более серьезное поражение — продолжать упорные действия и по-прежнему не получать прибыли. Вполне возможно, что *Wal-Mart* находится перед непростым выбором, связанным с судьбой своего предприятия в Японии.

## 7.8. Amazon Japan: второй интернет-ритейлер Японии

Начиная с 2000 г., после открытия своего предприятия в Японии, компания *Amazon Japan* устойчиво расширяла продажи. С 5,0 млрд долларов в 2010 г. оборот увеличился до 6,8 млрд в 2011 г. и до 8,2 млрд в 2015 г. Это сделало компанию вторым по величине предприятием розничной интернет-торговли на японском рынке. Первоначально ассортимент *Amazon Japan* включал в основном книги, преимущественно иностранные. В этой области бизнеса компания смогла предложить японским потребителям выгодные цены и более быструю доставку по сравнению с японскими книготорговыми предприятиями. Начав с области, где у компании имелись явные «сравнительные преимущества», она расширила свой ассортимент, включив в него все виды медийной продукции, компьютеры и офисные товары, напитки и продукты питания, одежду и автозапчасти. Быстрый рост продаж и устойчивое увеличение ассортимента позволяют считать деятельность *Amazon Japan* примером успешного проникновения на японский рынок.

Материнскую компанию *Amazon.com* основал в 1994 г. американский бизнесмен Джеф Безос (Jeff Bezos; первоначальное название компании — *Cadabra*). Начав с торговли книгами, *Amazon.com* быстро расширил сферу деятельности и превратился в крупнейшего в мире интернет-ритейлера. Первоначальный бизнес-план *Amazon.com* был весьма необычным, поскольку в первые 4–5 лет не предполагалось получения прибыли. Такой медленный рост долгое время был причиной подозрений в отсутствии перспектив. Однако серьезные инвестиции в логистику и складские помещения позволили компании не только пережить кризис «дот-комов» и интернет-бизнеса в начале 2000-х, но и получить первую прибыль в 2001 г. Отношение прибыли к обороту (5 млн долларов к 1 млрд) было настолько малым, что это вновь стало поводом для критики предложенной бизнес-модели. Тем не менее в 2000-х годах ситуация изменилась и *Amazon.com* многократно доказывал свою прибыльность и эффективность.

Стратегия *Amazon.com* первоначально строилась по принципу «бизнес — клиент». Впоследствии покупатели получили возможность писать отзывы о купленных товарах, наладилась действенная обратная связь. В настоящее время компанией развивается также и модель «клиент — клиент», поскольку *Amazon.com* предоставляет площадку для частной торговли. Многие интернет-магазины используют эту компанию для продажи товаров в дополнение к собственным торговым площадкам. Кроме перечисленных выше применяются такие методы, как создание торговых сайтов на платформе *Amazon.com*, соглашения с ритейлерами для продвижения их про-



дукции и многие другие. В целом это представляет собой многоуровневую и диверсифицированную стратегию интернет-бизнеса.

Открытие японской дочерней фирмы (*Amazon Japan*) и местного сайта (*Amazon.co.jp*) состоялось в 2000 г. В 2015 г. оборот *Amazon Japan* достиг 8,2 млрд долларов. Это примерно на 40 % меньше, чем у крупнейшего японского интернет-ритейлера *Rakuten*. Однако последний представляет собой не одиночное предприятие, а объединение множества заинтересованных фирм на общей платформе для интернет-торговли. С учетом этого *Amazon Japan* можно считать **крупнейшим независимым интернет-ритейлером на японском рынке**.

Особенностью стратегии *Amazon Japan* является создание **мощной логистической базы**. Она включает (2014) 2 головных офиса, 12 оптовых центров, два оптовых склада совместно с японской компанией каталожной торговли *Nissen*, два центра обслуживания покупателей. Это позволяет предоставлять **разнообразные виды услуг**, не совсем обычные в США и в Европе, но привычные для японских покупателей. К ним относятся: заказ и обсуждение вопросов оплаты и поставки по телефону (с 2006 г.), регулярные рейсы доставки товаров для постоянных покупателей со скидкой до 10 % (с 2009 г.), получение заказа в ближайшем *конбини* (с 2008 г.), возможность вернуть заказанный товар и получить выплаченные деньги (ранее возврат осуществлялся талонами *Amazon Japan*, но с 2012 г. начался возврат денег банковским переводом).

К этому следует добавить простоту и **удобство сайта** *Amazon.co.jp* для пользователей. Существуют также версии сайта для разнообразных мобильных платформ, прежде всего для чрезвычайно распространенного в Японии доступа с мобильных телефонов. Конструкция сайта ориентирована на особенности восприятия на местном рынке (большой объем информации мелким шрифтом на первой странице, спокойная цветовая гамма, быстродействующие серверы). Все посетители сайта (не обязательно покупатели) получают возможность оставить отзыв о продукте. Предоставляется большое число не связанных с продажей собственных товаров услуг, таких как аукцион, семейный сервис, скидки для студентов и т. п.

И наконец, серьезным преимуществом *Amazon Japan* стало создание собственной системы продажи **«цифрового контента»**, т. е. аудиовизуальной продукции и книг в цифровом формате. В области продаж музыки и фильмов *Amazon Japan* серьезно отстает от лидеров рынка. Однако торговля цифровыми версиями книг, газет, журналов и комиксов в настоящее время устойчиво растет и имеет неплохие перспективы. Это стало возможным после вывода на японский рынок адаптированного ридера Kindle и быстрого расширения числа наименований цифровой книжной продукции. На японском рынке печатной продукции традиционно доминируют крупные издательства. Каждое из них пытается создать собственную систему



распространения цифровых версий книг, а общих форматов и принципов организации торговли в этой области пока не выработано. *Amazon Japan* делает упор, во-первых, на иностранные цифровые книги и, во-вторых, на продукцию малых издательских компаний. Такая стратегия приносит позитивные результаты в виде устойчивого роста продаж.

Итак, **основными факторами успеха *Amazon Japan*** можно считать выбор уникального товара (иностранной печатной продукции) для начала операций, большие вложения в логистику и складскую инфраструктуру, предоставление покупателям широкого набора привычных услуг, создание удобного и адаптированного к местным условиям сайта, а также развитие собственной системы реализации электронных книг. Именно эти причины позволяют объяснить быстрый рост продаж на сложном японском рынке.

## 7.9. *eBay*: попытки продвижения аукционной торговли

Интернет-сайт для аукционной торговли *eBay* был запущен одноименной компанией в сентябре 1995 г. французским программистом П. Омидьаром (P. Omidyar). Первым предметом, проданным на этом сайте, стала сломанная лазерная указка ценой 13 долларов 83 цента. Через три месяца на сайте совершалось 10 тыс. операций ежемесячно. Популярность *eBay* быстро росла, и основатель его принял решение взимать с участников плату в виде процента от сделки. За один год прибыль сайта увеличилась с нуля до 165 тыс. долларов. В следующем году один из американских инвестиционных фондов вложил в *eBay* 5 млн долларов, которые позволили моментально расширить операции и поглотить несколько аналогичных фирм. В 1999 г. компания — владелец сайта купила систему интернет-расчетов Pay-Pal.com и начала предоставлять страховку на случай недоставки оплаченных заказов. К концу 2000 г. на сайте продавалось 8 млн товаров и присутствовало более 2 млн посетителей ежедневно. Все это сделало *eBay* одним из самых успешных аукционных интернет-проектов.

Первоначально идея создания подобного сайта не вызывала особого энтузиазма. Многие аналитики указывали, что трудно ожидать активных контактов между совершенно незнакомыми людьми. Тем не менее *eBay* быстро достиг «критической массы» продавцов и покупателей. Одним из главных факторов успеха считается создание **относительно безопасной среды** для интернет-торговли. Большинство аукционных объявлений включают изображение предлагаемого товара, описание и расходы на пересылку. Покупатели могут отслеживать историю повышения цен и общаться с продавцами при помощи электронной почты. После совершения сделки

можно оставить комментарий. Подобный механизм взаимодействия продавцов и покупателей, как отмечают специалисты, позволил сформировать сообщество, основанное на отношениях доверия.

В течение 2000-х годов компания — владелец eBay заняла ведущие позиции в таких англоязычных странах, как Австралия, Канада и Великобритания. В 1999–2002 гг. она сделала попытку выйти на азиатские рынки, прежде всего в Южной Корее и на Тайване. В 2007 г., когда сфера ее действия расширилась до 39 стран, начала применяться новая корпоративная **стратегия**, которая получила название *cross-border trading* и позволила покупать и продавать товары по всему миру на одних и тех же принципах.

**Японский сайт компании eBay** был запущен 28 февраля 2000 года. В те годы японский рынок интернет-торговли справедливо считался крупнейшим в Азии и вторым в мире. Важнейшей его характеристикой являлось большое количество вновь создаваемых и выходящих из бизнеса компаний. Собственно электронный аукционный рынок в Японии был сформирован всего за полгода до проникновения *eBay*. Первопроходцем стала компания *Yahoo! Japan Auctions*, разработавшая ориентированный на японскую публику специализированный сайт и продвигавшая идею электронной коммерции между частными лицами. Вторым крупнейшим игроком в данном сегменте была японская же компания *Rakuten*. Кроме того, в процесс прямой или косвенной конкуренции так или иначе включались многочисленные ритейлеры, торговавшие новыми и поддержанными вещами и активно создававшие собственные сайты. В итоге владельцы eBay столкнулись с **чрезвычайно конкурентной средой**, аналогов которой не было в других странах.

В этих условиях при разработке стратегии действий на японском рынке руководство *eBay* решило сделать ряд **необычных шагов**. **Во-первых**, компания начала взимать комиссию в размере 1,25–5 % от совершенных сделок в зависимости от вида товара. Другие операторы аукционной торговли в Японии в то время не требовали комиссионных. **Во-вторых**, появилось правило обязательной регистрации на сайте с указанием номера кредитной карточки. В англоязычных странах, где компания успешно действовала ранее, это позволяло дать продавцам и покупателям определенные гарантии и в конечном счете вело к формированию доверительных отношений. В Японии же такое требование оказалось чрезмерным. Действительно, основными участниками аукционных торгов были молодые люди, которые в те годы (начало 2000-х) далеко не всегда имели свои кредитки. Основными формами оплаты покупок по интернету в Японии были расчеты через почтальона после доставки товара покупателю (collect on delivery, COD — 47 % покупок), а также почтовый или банковский перевод (44 %).

**В-третьих**, eBay начал распространять информацию о своем приходе примерно за полгода до проникновения в Японию. Конкуренты немедленно ответили еще более агрессивной рекламной кампанией, которой eBay не мог

ничего противопоставить, поскольку его просто не было в стране. Когда же премьера сайта eBay в Японии наконец состоялась, первые его местные версии оказались слишком «сырыми» и сложными для простых пользователей. Процесс улучшения растянулся на годы, однако полностью приспособить платформу к местным запросам компания так и не смогла. В итоге к 2002 г. доля eBay на рынке аукционных услуг не превышала 3 %, и руководство компании приняло решение закрыть сайт.

Тем не менее рынок интернет-услуг в Японии в середине 2000-х годов начал расти чрезвычайно быстро. Уже к 2007 г. в стране насчитывалось 80 млн пользователей всемирной паутины. Доступом к быстрому интернету обладали 85 % домохозяйств. В возрастной группе 13–49 лет ежедневно к интернету обращались 90 % жителей. Даже среди людей в возрасте 65–69 лет доля пользователей сети достигала 42 %. Пожилые покупатели представляли не только достаточно крупный, но и потенциально важный сегмент рынка интернет-коммерции, поскольку среди них была очень высока «лояльность» по отношению к определенному сайту.

И наконец, важнейшей характеристикой японского интернет-рынка являлось широкое распространение мобильного доступа с телефонов или других компактных переносных устройств. В 2007 г. доступ в интернет имели 72,9 млн пользователей услуг мобильной связи. При этом с помощью компьютера в интернет выходили 78,1 млн японских пользователей. Появление возможности покупки товаров, услуг, билетов, игр, музыкальных и телевизионных программ при помощи мобильных телефонов стало новым способом стимулирования потребительского спроса.

Важную роль в распространении интернет-коммерции и мобильных покупок сыграла активная позиция, занятая японскими провайдерами в отношении вирусной защиты и вредоносных программ. Вирусная защита была включена в стандартный пакет услуг мобильной связи и начала предоставляться на уровне провайдеров. В результате в Японии возник в значительной мере «здоровый» интернет, в котором сравнительно мало зараженных и опасных для потребителя участков. Факты мошенничества с кредитными картами, похищения личной информации или прямого обмана встречаются довольно редко. Повышение уровня доверия к сделкам онлайн привело к расширению оборотов и формированию слоя потребителей, для которых покупки в интернете стали повседневным делом.

По-видимому, ни одна крупная глобальная компания интернет-торговли не может позволить себе игнорировать японский рынок. Неудивительно, что в 2007 г. после пятилетнего отсутствия eBay снова вернулся на интернет-рынок страны. Однако за истекшие годы здесь укрепились позиции главных соперников компании eBay (Yahoo! Japan и Rakuten), да и сам рынок серьезно изменился. К концу 2014 г. она так и не смогла увеличить долю аукционных продаж сверх достигнутого ранее уровня (3 %) и отво-

евать существенную часть рынка у местных конкурентов. По-видимому, первые ошибки, упущенное время и сильная конкуренция создали слишком сложные препятствия на пути к успеху в сфере интернет-торговли Японии.

## 7.10. Louis Vuitton, Coach, Hermes etc.: что происходит на японском рынке предметов роскоши?

Японские покупатели приобретают примерно 50 % всего мирового производства одежды, аксессуаров и косметики некоторых престижных марок, таких как (в порядке уменьшения популярности) Louis Vuitton, Coach, Hermes, Gucci, Burberry, Cartier, Dior, Chanel, Prada, Tiffany и некоторых других. Согласно результатам исследований 75 % покупок подобных изделий совершают женщины в возрасте 20–35 лет. В Токио среди женщин этой возрастной категории 94 % имеют вещи Louis Vuitton, 92 % — Gucci, 57 % — Prada, 51 % — Chanel. Уже упомянутая Louis Vuitton является самой популярной маркой среди азиатских ценителей предметов роскоши. Собственники марки продают японским покупателям 88 % соответствующей продукции, причем 38 % продаж осуществляются в Японии, а 50 % этих товаров приобретаются японскими туристами за рубежом. Изделия под маркой Louis Vuitton имеют около 40 % японцев.

Очевидно, что рынок данных товаров в Японии достиг гигантского размера, а обладание такими предметами широко распространилось среди японских покупателей. В печати даже появились высказывания о формировании первого в мире «массового рынка предметов роскоши», как бы ни странно выглядело сочетание слова «роскошь» с прилагательным «массовый». Попытаемся проследить причины этого явления.

Прежде всего, в отличие от других стран, главными покупателями престижных товаров в Японии стали представители не элиты общества, а **среднего класса**. Именно для них престижные товары превратились в необходимый предмет, поскольку они начали выполнять традиционную и очень важную социальную функцию, а именно указывать на социальный статус и материальное положение владельца. При этом возможности каким-то иным образом заявить о своем социальном положении (построить большой дом, купить дорогую машину и т. п.) в Японии были настолько ограничены, что зачастую единственным доступным **статус-символом** становились какие-либо сравнительно небольшие физические объекты на теле человека. Неудивительно, что даже в низшем сегменте среднего класса возникла широкая прослойка лиц, для которых обладать сумкой Hermes

или часами Cartier стало важнее, чем потратить сэкономленные деньги на лучшее питание, более просторное жилье или еще одну туристическую поездку.

На это начали наслаиваться некоторые особенности **группового социального поведения** японцев. Так, например, если в Европе и США женщины предпочитали иметь разные платья, аксессуары и прически, то в Японии одинаковые вещи никого не смущали. Более того, когда все знакомые имели, скажем, красную сумочку, то не купить такую же становилось просто неприлично. Исследования показывали, что если 5 % японских школьников приобретали какой-либо предмет, рано или поздно все остальные делали то же самое. Стремление следовать за модой, такое естественное в молодом и бурно развивающемся обществе, часто наталкивалось на некоторый недостаток общей культуры, уверенности в себе и собственного вкуса. Отсюда вытекало вполне понятное желание снять с себя ответственность за фасон платья или цвет туфель и перенести ее на дизайнеров всеми признанных марок Prada или Chanel.

И наконец, одной из важных социальных особенностей Японии являлось проживание многих взрослых детей, и прежде всего дочерей, под одной крышей с родителями. В начале 2000-х годов это явление даже стали называть американским термином «**одиночки-паразиты**» (*parasites singles*). В 2006 г. их количество оценивалось в 8 млн человек. У совместного проживания было множество причин — от недостатков социального обеспечения (за родителями нужно ухаживать) до всё более позднего вступления в брак. Работающие дети, таким образом, были избавлены от необходимости платить за жилье и могли расходовать значительную часть заработка по собственному усмотрению, в том числе и на покупку престижных товаров. Статус женщин в патриархальном обществе, а особенно дочерей в японской семье, был настолько низок, что зачастую обладание дорогим портмоне или часами становилось для них единственным доказательством собственной значимости. Таким образом, покупка данных товаров становилась актом социального самоутверждения. В результате действия всего комплекса названных причин рост популярности престижных торговых марок в Японии приобрел лавинообразный характер, а потребление предметов роскоши превратилось в массовое явление.

**Первые производители** товаров престижных марок начали проникать в Японию в начале XX в. В 1920 г. в Токио впервые был открыт специализированный английский магазин **Burberry**. Мировая война и послевоенная разруха обрушили рынок предметов роскоши. Второе его рождение произошло в 1960-х годах, на волне быстрого экономического роста и повышения доходов. Первыми ощутили это европейские продавцы товаров престижных марок, магазины которых буквально опустошали толпы японских туристов. Спрос возрастал настолько быстро, что некоторые фирмы начали

вводить ограничения на количество вещей, продаваемых японским покупателям. В этих условиях владельцы Louis Vuitton первыми предприняли серьезное исследование японского рынка и начали реализацию своих товаров в Японии. К 1978 г. товары Louis Vuitton продавались на пяти торговых площадках в крупных универмагах Токио и Осаки. В середине 1970-х годов примеру Louis Vuitton последовали собственники Coach, Cartier и других марок.

В первый период проникновения на японский рынок (1970–1980-е годы) **стандартным вариантом оформления продаж** являлся договор с местным дистрибьютором (универмагом) или же предоставление японскому партнеру лицензии на право использования соответствующей торговой марки. При этом владельцы Louis Vuitton выплачивали универмагам 15 % от сумм продаж, а для представителей менее известных фирм процент комиссионных повышался до 30 %. Однако к 1990-м годам большинство собственников престижных марок отказались от лицензионных соглашений и перешли к прямым и самостоятельным действиям на японском рынке. Основными каналами продаж стали универмаги и принадлежащие компаниям специализированные магазины-бутики. При этом на протяжении 1990–2000-х годов продажи в универмагах постоянно сокращались, а обороты бутиков, наоборот, росли.

На рубеже 1990–2000-х годов в Токио появились сразу несколько магазинов, торгующих изделиями престижных марок. Они попытались привлечь покупателей с помощью необычной архитектуры и высочайшего сервиса. Конкуренция между ними достигла такого накала, что в печати даже появились высказывания о начале **«войны престижной архитектуры»**. Первый удар в ней в 1999 г. нанесли собственники Louis Vuitton, построив здание с уникальным стеклянным фасадом на Гиндзе, самой престижной торговой и деловой улице японской столицы. В 2002 г. был открыт новый магазин Louis Vuitton в районе Омотэсандо (токийские «Елисейские поля»), получивший известность благодаря своим консьерж-услугам, специальному салону и отдельному лифту для VIP-посетителей, а также возможности заказывать изделия, недоступные массовому покупателю. В 2001 г. в Токио появился потрясающий своим внешним видом магазин товаров Hermes, затем Prada, Dior, а в 2004 г. владельцы марки Chanel поставили своеобразный рекорд, затратив на свой токийский бутик на Гиндзе 240 млн долларов. В его отделке были использованы, по выражению некоторых журналистов, **«абсурдно дорогие материалы»**. Подобные магазины серьезно изменили архитектурный облик нескольких районов Токио, а также стали главным каналом реализации престижных товаров.

В дополнение к универмагам и собственным бутикам действуют также и **неофициальные каналы продаж**. Их появление стимулируют несколько факторов. Во-первых, цены на престижные товары в Японии



примерно на 40 % превышают европейские. Во-вторых, имеется ощутимый дисбаланс между предложением универмагов и бутиков (прежде всего дорогая одежда), с одной стороны, и реальными потребностями покупателей (в основном дешевые аксессуары) — с другой. В-третьих, в Японии создана целая система магазинов неофициальной торговли товарами различных марок, которые получают продукцию от индивидуальных участников организованных шопинг-туров в Европу, Южную Корею, Гонконг или на Гавайи. Такого рода неофициальная торговля не нарушает законов, но может наносить существенный ущерб каналам распределения через универмаги и бутики.

После нескольких десятилетий, казалось бы, неудержимого роста во второй половине 2000-х годов на рынке престижных товаров Японии **произошел перелом**. Прямой толчок этому дал всемирный **финансовый кризис** 2008–2009 гг., который привел к падению экономики и доходов населения. В результате доля японских покупателей, заинтересованных в покупке престижных товаров, упала с 54 % в 2004 г. до 32 % в 2008 г. Примерно 65 % покупателей собирались снова вернуться к покупкам после кризиса, но оставшаяся треть отмечала, что для них приобретение престижных товаров навсегда осталось в прошлом.

Наряду с экономическим кризисом произошло серьезное **изменение потребительских предпочтений**. Совсем недавно престижные товары приобретались как символ принадлежности к городскому среднему классу. Однако на смену этому пришли более зрелые нормы поведения, близкие к европейским и американским. Многие японцы стали больше полагаться на собственный вкус, чем на рекомендации модных журналов. Появилась тенденция смешивать в одежде дешевые и дорогие предметы. В Японии открылось множество магазинов «быстрой моды» (*fast fashion*), которые приобрели репутацию одновременно и стильных, и доступных. Такие марки, как H&M, Zara, Forever 21, Uniqlo, проникли во все уголки Японии, а их владельцы смогли предложить невиданный ранее выбор модных изделий приемлемого качества по доступным ценам. Вместе с тем среди людей среднего возраста начала расти популярность не только престижных товаров, но и престижных услуг, которые во всё возрастающих объемах стали предлагать дорогие отели, рестораны, спа-салоны и туристические агентства. Всё это привело к сокращению рынка престижных товаров, серьезному падению продаж и, самое главное, к пересмотру стратегии действий в сложившихся условиях. По-видимому, **исчерпала себя прежняя модель развития**, основанная на безусловном доверии и многолетней лояльности покупателей. Новая стратегия пока не выработана, но она безусловно необходима, если производители товаров престижных торговых марок всерьез намерены сохранить свои позиции на единственном в мире «массовом рынке предметов роскоши».



## 7.11. *Toyota* и *Lexus*: трудности на внутреннем рынке

Компания *Toyota Motor Corporation* (*Toyota*) является самой крупной и одной из самых успешных автомобилестроительных фирм мира. Премиальная марка компании — *Lexus* — сумела добиться серьезных успехов на американском и мировом рынках, но **не вполне оправдала ожидания в Японии**. Попытаемся разобраться, почему это произошло. Зададим себе два вопроса: во-первых, какие особенности имеет японский автомобильный рынок по сравнению с американским и, во-вторых, какие элементы рыночной стратегии оказались действенными в США, но не сработали в Японии?

Марка люксовых автомобилей *Lexus* была представлена американским потребителям в 1989 г. Первые автомобили *Lexus* копировали престижные модели *BMW*, *Mercedes*, *Audi* и марки других компаний, занимавших главное место в соответствующем сегменте рынка. Тем не менее внимание конструкторов *Lexus* быстро переключилось на создание собственных моделей с **уникальным сочетанием свойств**, таких как хорошая экономичность и большая мощность, надежная звукоизоляция и высокая скорость, разумная цена и премиальное качество, престижный имидж и отличный сервис. Всё это позволило *Lexus* в течение 10 лет занять ведущие позиции среди премиальных автомобилей на рынке североамериканского континента. *Toyota* намерена быстро расширять продажи *Lexus* в самых различных регионах мира. В частности, в начале 2014 г. на международном автомобильном салоне в Детройте (США) вице-президент *Toyota* заявил о стремлении увеличивать объемы реализации престижной марки по меньшей мере на 10 % ежегодно в течение 30 лет! Причем главным рынком сбыта по-прежнему считается Северная Америка, но вслед за этим важнейшим регионом следуют развивающиеся рынки — от Китая и Вьетнама до Бразилии и Перу.

Вполне естественно, что *Toyota* захотела повторить успех и у себя дома. Тем более что во второй половине 2000-х годов в Японии усилилось расслоение общества по доходам и началось сокращение среднего класса. Возникли также предпосылки для поляризации автомобильного рынка, т. е. более четкого выделения сегментов престижных и бюджетных автомобилей. Многие компании восприняли это как сигнал к расширению продаж дорогих машин. Ежегодно в Японии продается примерно 500 тыс. автомобилей премиального класса. Эта цифра относительно стабильна, но маркетологи *Toyota* сделали вывод о возможностях расширения данного сегмента. В 2005 г. *Toyota* представила марку *Lexus* на внутреннем рынке Японии и начала ее систематическое продвижение. Тем не менее за первые 10 лет объемы продаж *Lexus* ни разу не достигли планируемых ориентиров.

Успешные в Америке приемы оказались неэффективными в Японии. Что же произошло?

По-видимому, всемогущая *Toyota* не учла некоторых **особенностей собственного внутреннего рынка** и специфических черт потребительского поведения. В сегменте престижных автомобилей в Японии слишком сильные позиции занимают **немецкие производители**. Качество Lexus не вызывает никаких сомнений, но имидж этой марки неразрывно связан с именем внутреннего производителя — *Toyota*. Получается, что Lexus нельзя считать иномаркой, обладание которой дает возможность выделиться из общей массы и приобщиться к элитному клубу владельцев дорогих зарубежных машин. Неудивительно, что 80 % покупателей Lexus были традиционными приверженцами *Toyota*, и только 5 % заменили на Lexus свои немецкие модели.

Вдобавок к этому салоны Lexus в Японии не смогли предложить ничего необычного в **области сервиса**. Похоже, что на американском рынке лозунг «обслуживание высшего класса» удалось наполнить конкретным содержанием и отвлечь клиентов от других марок. А в Японии стандарты обслуживания даже на рядовых станциях *Toyota* в сугубо провинциальных районах страны настолько высоки, что трудно представить себе что-то лучшее. Светлые, новые и безукоризненно чистые шоу-румы, самый вежливый в мире персонал, механики высшей квалификации, напитки для мужчин, модные журналы для женщин и игрушки для детей и, самое главное, быстрое решение всех технических проблем — всё это не привилегия покупателей элитных марок, а норма жизни для любого клиента *Toyota*, независимо от класса и возраста автомобиля. Похоже, что продавцы Lexus просто попытались замаскировать недостаток оригинальных идей в области сервиса блеском и дороговизной своих офисов. На строительство 160 шоу-румов по всей территории Японии было выделено 1,6 млрд долларов! Однако эффект был получен самый неожиданный. Некоторые перспективные покупатели начали слишком неуютно чувствовать себя среди хрустальных витрин на полированных гранитных полах. Посещаемость шоу-румов на первых порах оказалась невысокой.

Те посетители, которые всё же заходили, интересовались не столько особенностями Lexus, сколько его **отличиями от BMW и Mercedes**. И вот, прекрасно подготовленный в своей области персонал оказался неспособен грамотно ответить на такие вопросы. Разочарованные клиенты отправлялись за разъяснениями к продавцам немецких автомобилей, и уж те старались полностью использовать свой неожиданный шанс. Цифры показывают, что во время интенсивной рекламной кампании Lexus наблюдался рост посетителей и продаж в шоу-румах конкурентов. Впоследствии пробелы в подготовке продавцов Lexus были устранены. Однако и немецкие компании не теряли времени, а разрабатывали новые модели и расширяли клиентуру.

В заключение отметим еще один важный момент. Первые машины Lexus на «домашнем» рынке представляли собой уже знакомые в Японии модели с новым дизайном. Вполне понятно, что потребители восприняли Lexus как марку, добавляющую 20 % к цене за новый знак на капоте автомобиля. Только в конце 2000-х годов появились полностью оригинальные автомобили Lexus новых для Японии моделей. В их дизайне удалось найти собственный стиль, не копирующий европейский, а опирающийся на традиционные культурные особенности Японии (иероглифические символы, имитация поверхностей японских мечей и т.п.). Кроме того, с помощью конструкторов *Toyota* был разработан уникальный гибридный привод, который предоставил автомобилям Lexus неоспоримые технологические преимущества. На спидометрах продаваемых в Японии Lexus значение максимальной скорости (180 км/ч) было заменено на 260 км/ч. Дилерские салоны, число которых к концу 2015 г. достигло 170, появились во всех 47 префектурах Японии. Их дизайн был приведен в соответствие с оформлением зарубежных центров продаж Lexus. В салонах появилась круглосуточная служба «консьерж-сервис». По-видимому, к середине 2010-х годов такие целенаправленные и настойчивые усилия начали приносить определенные результаты. По крайней мере, в 2015 г. удалось реализовать 48 тыс. автомобилей, что на 109 % превысило результаты предыдущего года. Впервые продажи Lexus по стоимости и количеству превосходили достижения Audi и Volvo.

Владельцы марки Lexus продолжают продвигать свою продукцию: наращивают рекламные бюджеты, расширяют дилерскую сеть, создают новые модели и технологии. Рынок престижных автомобилей в Японии также обладает потенциалом роста как за счет консервативного слоя пожилых покупателей, так и за счет молодых любителей технического совершенства. Однако даже через 10 лет после внедрения марки первоначальных целей по уровню продаж (60 тыс. в год) так и не удалось достичь. Серьезно раздвинуть границы рынка и отвоевать существенную долю у немецких престижных марок также оказалось намного сложнее, чем представлялось ранее. С учетом этого можно предположить, что расширение продаж Lexus потребует новых и нестандартных маркетинговых решений.

## 7.12. *NTT DoCoMo*: после революции в мобильном интернете

Компания *NTT DoCoMo* долгое время была лидером японского рынка мобильной связи. В конце 1990-х годов разработанная ею система мобильного доступа в интернет сделала Японию ведущей страной в этой области. Тем не менее попытки продвижения компанией своей технологии на зарубежных

рынках потерпели провал. А затем и внутри Японии к концу 2000-х годов *NTT DoCoMo* начала терять завоеванные позиции. Вероятнее всего, компании не удалось создать необходимый задел для перехода к технологиям нового поколения. Попытаемся пояснить, как же это произошло.

Общественная корпорация (public corporation) *NTT* (*Nippon Telegraph and Telephone*) была основана в 1952 г. на базе министерства связи. До 1970-х годов она занимала монопольные позиции в своей области. В 1985 г. была проведена ее приватизация. Через 7 лет, в 1992 г., руководство *NTT* основало дочернюю фирму *NTT Mobile Communications Network Inc.*, впоследствии переименованную в *NTT DoCoMo* (*Do Communications over the Mobile Network*; доко-мо по-японски означает «везде»). Вновь образованная фирма начала предлагать широкий спектр устройств мобильной связи, таких как пейджеры, переносные, автомобильные, спутниковые, морские и авиационные телефоны. В 1993–1995 гг. *DoCoMo* разработала первые системы мобильного обмена цифрового контента PDC и PHS (personal digital cellular, personal handyphone system). А к 1997 г. компания прочно закрепилась в качестве лидера на японском рынке мобильной связи.

Вместе с тем практически все участники данного рынка в то время предоставляли практически одинаковые услуги. Рост и повышение прибыли были возможны лишь при условии разработки принципиально новых технологий и продуктов. В 1997 г. в рамках *NTT DoCoMo* была основана специальная исследовательская группа Gateway Business Department (GBD), ориентированная на неголосовую связь. Членами ее стали не только работники компании, но и приглашенные ученые, что было очень необычно для корпоративных технологических центров Японии. Именно этой сборной команде специалистов уже к 1999 г. удалось разработать и вывести на рынок революционный продукт — **систему мобильного доступа в интернет i-mode**, которая быстро и радикально изменила характер использования привычных мобильных телефонов. Постоянное присутствие в интернете стало доступным без набора номера. Пользователи получили возможность выполнять целый ряд интернет-функций, таких как обмен письмами и фотографиями по электронной почте, проверка расписания поездов, покупка билетов, загрузка музыки, виртуальный шопинг и многое другое.

**i-mode** был основан на **принципиально иной программной основе**, чем распространенный в других странах мобильный доступ WAP (Wireless Application Protocol). Если WAP позволял просматривать только специально написанные интернет-страницы, то i-mode использовал сжатую версию интернет-языка HTML (Hypertext Markup Language). Интернет для телефонов стал доступен напрямую, без переделки веб-сайтов, благодаря одному лишь изменению размера экрана.

Предоставление интернет-услуг было основано на **трех стратегиях**. «Стратегия портала» заключалась в разработке стартовой страницы с боль-

шим числом линков к специальным сервисам. «Стратегия терминала» предполагала создание специальных телефонов с функцией i-mode. «Стратегия платформы» была ориентирована на создание других устройств, помимо телефонов, для использования i-mode (автомобильных навигаторов, плееров, бытовой техники и т. п.). Именно в те годы в Японии появились первые микроволновые печи с загрузкой рецептов блюд из интернета, холодильники с автоматическим заказом продуктов и чайники-термосы, посылающие отдельно живущим детям мейлы о том, что престарелые родители встали и пьют чай.

В продвижении нового сервиса *NTT DoCoMo* удалось найти **ряд эффективных маркетинговых решений**. В оплате i-mode был применен принцип объема загруженной и отправленной информации вместо распространенной в те годы оплаты по времени. Рекламная кампания i-mode намеренно отказалась от использования слов «интернет» и «всемирная паутина» и начала продвигать «простой, полезный и интересный сервис». Успеху данной системы способствовал также низкий в те годы уровень проникновения компьютеров и интернета в дома простых японцев. В этих условиях предоставление многочисленных услуг на основе постоянного доступа в интернет, а также возможность использования электронной почты на привычном карманном телефоне произвело настоящую революцию. Уже в 2001 г. в Японии насчитывалось 18,1 млн пользователей мобильного интернета, или 60 % от их общего числа в мире. А компания *NTT DoCoMo* превратилась в безусловного лидера отрасли.

На волне успеха в Японии в 1999 г. *NTT DoCoMo* приняла решение о зарубежной экспансии на рынки Азии (Гонконг, Тайвань, Южная Корея), Америки (США, Бразилия) и Европы (Италия, Дания). Однако **японская технология мобильной связи оказалась практически неприменима за рубежом**. В те годы большинство стран мира использовали для мобильной связи стандарт GSM, в то время как в Японии применялась более дешевая и скоростная, но хуже проникающая через препятствия система сигналов CDMA. Кроме того, для мобильного доступа i-mode требовались специальные телефоны, которые *NTT DoCoMo* намеревалась производить и продавать самостоятельно. Помимо этого, на американском и европейском рынках слишком сильны оказались позиции местных производителей (*Nokia*, *Motorola*, *Sony-Ericsson* и др.). В итоге сеть i-mode удалось развернуть только в Гонконге и в нескольких районах США. Неудивительно, что *NTT DoCoMo* понесла серьезные финансовые потери и к 2007 г. была вынуждена ликвидировать иностранные подразделения в США и Европе.

Не последнюю роль в провале зарубежных планов *NTT DoCoMo* сыграли отличительные **особенности японского рынка мобильной связи**, которые очень осложнили действия в непривычных условиях. Прежде всего в Японии традиционно применяется так называемая модель господства

провайдера. Практически все мобильные телефоны продаются через офисы компаний-провайдеров вместе с пакетом услуг мобильной связи. Производители телефонов не занимаются ни продажей, ни маркетингом своих изделий. Даже в исследованиях и разработках ведущая роль принадлежит провайдерам. Это позволяет сделать упор на контент и сервис, а затем уже приспособить к нему технические характеристики мобильных телефонов. Правда, именно по этой же причине за рубежом японские производители известны мало.

Телефоны в Японии обновляются практически ежегодно. Молодые люди охотно используют их как модный аксессуар. 70 % японцев в течение дня постоянно держат телефон при себе на расстоянии менее одного метра, а 40 % делают это также ночью. Социальные нормы запрещают разговаривать по телефону в поездах и общественных местах, поэтому обмен записками носит намного более интенсивный характер, чем за рубежом. Записки пересылаются не по принципу SMS, а на более продвинутой основе e-mail, без ограничений по размеру и по контенту. В записках широко используются изобретенные в Японии *emoji*, или картинки-смайлики. В целом за 15 лет, прошедших с начала «мобильной революции», в Японии сформировалась настолько своеобразная культура использования телефонов, что в этой области страну начали сравнивать с Галапагосскими островами (кусочками суши в Тихом океане, где длительная изоляция привела к формированию эндемичных видов животных). Появился даже такой сложный термин, как «**галапагосизация**» **мобильного рынка**. Его начали использовать для объяснения зарубежных провалов японских провайдеров и производителей мобильных устройств.

Более того, *NTT DoCoMo* поджидал провал, вернее, резкий спад темпов развития и **на внутреннем рынке Японии**. В начале 2001 г. было объявлено о планах развертывания мобильной сети третьего поколения (3G). Однако технические трудности заставили несколько раз переносить сроки, а после начала работы сетей возникли проблемы с вирусами, видеосвязью, покрытием территории и т. д. В 2003 г. компания решила временно не развивать сеть 3G, а расширить спектр услуг на базе надежной системы предыдущего поколения. В этот период появились телефоны с улучшенными камерами, вращающимися экранами, сканерами отпечатков пальцев, приставками в виде наручных часов, функцией оплаты через встроенную кредитную карту и другие новинки. «Возвращение к истокам» позволило *NTT DoCoMo* вновь стать наиболее прибыльной компанией рынка мобильной связи. Вместе с тем задержка с развертыванием 3G привела к оттоку клиентов.

В 2006 г. в Японии была введена система сохранения номера телефона при смене провайдера. На рынке мобильной связи обострилась конкуренция, но при одинаковой технологической базе и сходных наборах услуг она оказалась направлена не на повышение качества, а **на снижение цен**. По-



скольку в ценовой конкуренции *NTT DoCoMo* проиграла борьбу за покупателя компаниям *Softbank* и *au/KDDI*, прирост числа ее клиентов замедлился. Тем не менее **рыночные доли** по состоянию на декабрь 2015 г. составили 45 % для *NTT DoCoMo*, 29 % для *au/KDDI* и 25 % для *SoftBank*.

Во второй половине 2013 г. компания *NTT DoCoMo* приняла важное решение. С 20 сентября в салонах *DoCoMo* начали продаваться самые популярные в Японии смартфоны **iPhone**. Это совпало с появлением новых моделей популярного гаджета. По существующим оценкам, в октябре того же года на долю iPhone пришлось 76 % всех японских продаж смартфонов. Разумеется, такой удачный старт оказал существенное влияние на рыночные позиции и *NTT DoCoMo*, и компаний-конкурентов, и производителей мобильных устройств.

Отметим, что с момента появления iPhone в Японии в 2008 г. монопольное право на его распространение имела только компания *Softbank* — прямой конкурент *NTT DoCoMo*. В 2011 г. iPhone предложил другой японский провайдер — *au/KDDI*. Компания *NTT DoCoMo* долгое время **игнорировала успехи iPhone**, а в значительной мере и вообще рынок смартфонов. Фактически главный провайдер и связанные с ним производители, т. е. важнейшие игроки национального рынка мобильной связи, не восприняли всерьез новые технологии, которые принес с собой iPhone. В результате они проиграли сначала американской компании *Apple*, а затем быстро среагировавшим на новинку южнокорейским *LG* и *Samsung*.

**Причиной медленной реакции** стали особенности японского рынка, где производители техники не занимаются реализацией, а полностью полагаются на провайдеров. Решение *NTT DoCoMo* игнорировать iPhone привело к тому, что сотрудничающие с ней производители — *Panasonic*, *Sharp*, *Fujitsu*, *NEC*, *Kyocera* — оказались без обратной связи с потребителем и не смогли оценить перспективы покупательского спроса. Только *Sony* сумела предложить собственные конкурентоспособные смартфоны. У этой компании был технологический задел сразу в нескольких связанных областях (батареи, экраны, камеры, процессоры), а также опыт продаж на мировом рынке (до 2012 г. действовало партнерство *Sony-Ericsson*).

В конце 2013 г. японские производители выработали собственную **стратегию действий на рынках смартфонов**. *Panasonic* и *NEC* вообще отказались от производства, *Sharp* взял за основу устройства на Android, используя технологическое лидерство в производстве дисплеев, *Fujitsu* и *Kyocera* сосредоточились на сегменте для престарелых пользователей и дешевых моделях со специальной защитой от повреждений, *Sony* сделала ставку на интеграцию со смартфоном различных бытовых электронных устройств и производство люксовых моделей. На рынке смартфонов и провайдерских услуг наступил период нестабильности и перераспределения сфер влияния, который продолжался на протяжении 2–3 лет. К февралю 2016 г. лидирующие позиции



на рынке занял iPhone (60,8%), за ним с большим отрывом следовали изделия компаний *Sony* (6,7%), *Sharp* (1,6%), *Samsung* (0,95%), *Fujitsu* (0,9%) и прочих производителей.

Очевидно, что *NTT DoCoMo* продолжает оставаться самым крупным по числу клиентов провайдером услуг мобильной связи Японии. Однако позиции безусловного лидера в области технологий и менеджмента в значительной степени им утрачены. Новая стратегия появилась только к концу 2013 г., т.е. почти через 10 лет после возникновения серьезных проблем в деятельности компании. Первые два года ее применения не принесли заметных результатов. С одной стороны, в условиях насыщения рынка мобильных услуг и обострения конкуренции **перспективы** компании выглядят неоднозначно. С другой стороны, технологический и финансовый потенциал, а также существенная доля компании на рынке позволяют ей рассчитывать на успех.

## 7.13. Xbox: успех везде, кроме Японии

Подразделение игр знаменитой компании *Microsoft* стало важнейшим участником мирового рынка игровых консолей в 2001 г. после выпуска приставки Xbox. Во всех странах, кроме Японии, Xbox занимает на рынке первое-второе место. Японские же потребители относятся к этой консоли весьма скептически. В течение более 10 лет *Microsoft* систематически улучшает ее дизайн, технические характеристики и программное обеспечение. И всё же продажи Xbox в Японии чаще всего отстают от плановых показателей. Какие же **особенности японского рынка обуславливают неудачи *Microsoft*?**

Отметим, что компания *Microsoft* далеко не новичок на рынке видеоигр. Еще в 1983 г. был разработан специальный разъем для подключения к компьютеру игровых блоков. Устройство достаточно широко распространилось в Японии, но не получило популярности в Европе и США. В 1990 г. *Microsoft* выпустил первый диск с пакетом компьютерных игр, предназначенный для набиравшей тогда популярность операционной системы Windows. Большим успехом стала разработка стандарта DirectX для Windows 95, смысл которого заключался в предоставлении разработчикам игр права прямого доступа к диску, памяти, дисплею и другим блокам компьютера. Это позволило создавать игровые программы с лучшей графикой и скоростью реакции. В одном только 1996 г. *Microsoft* выпустил 10 наименований компьютерных игр для своей операционной системы. В 1998 г. компактная версия WindowsCE была установлена на игровые приставки Dreamcast компании *Sega*. Выпуск их продолжался недолго, но это позволило *Microsoft* получить неоценимый опыт работы в данной сфере.

Идея выпуска собственной игровой консоли начала рассматриваться в *Microsoft* в 1999 г. В том же году появилось специальное подразделение компании, ответственное за ее разработку. В 2001 г. игровая консоль Xbox с большим успехом была выпущена на рынок США. На рынке консолей началась непрекращающаяся битва трех главных компаний-конкурентов — *Sony* (Playstation), *Microsoft* (Xbox) и *Nintendo* (Gamecube, Wii), — которая продолжается до сих пор. Общие мировые продажи всех модификаций Xbox достаточно велики. Однако если вести речь только о Японии, то здесь удалось продать всего 477 тыс. приставок Xbox первого поколения. На фоне 23 млн проданных Playstation2 и 4 млн Gamecube это было провалом. Попробуем разобраться в его причинах.

Главная из них состоит в том, что консоль Xbox не имела достаточного количества игр, популярных на японском рынке. В США наиболее распространенными жанрами игр являются спорт, погоня и «стрелялки». Японские вкусы серьезно отличаются от американских: здесь потребители предпочитают ролевые игры, приключения, мозаики и единоборства. При этом добрая половина ролевых игр носит ярко выраженный эротический характер. Компания *Microsoft* попыталась восполнить недостаток программного обеспечения и заключила контракт с японским создателем игр Х. Сакагути (H. Sakaguchi), автором одной из самых популярных в стране серий *Final Fantasy*. Он разработал две игры для нового варианта Xbox 360 — *Blue Dragon* и *Lost Odyssey*. Кроме того, для консоли также была адаптирована одна из версий сверхпопулярной *Final Fantasy*. Первые продажи этих игр и самих игровых приставок вполне оправдали ожидания. Однако примерно через год приток новых игр прекратился и коммерческие результаты снова ухудшились. Получается, что при всей своей финансовой и интеллектуальной мощи *Microsoft* не смогла обеспечить постоянный приток программного обеспечения, привлекательного для японских покупателей.

Вторая причина провала Xbox на японском рынке связана с неудачным дизайном. Первые версии консоли собирались из стандартных компьютерных компонентов. Консоль напоминала небольшой десктоп с дисководом и десятком торчащих проводов. Был сделан всего один шаг, чтобы приспособить консоль к запросам японского рынка, а именно: стандартный контроллер был уменьшен в размерах для пользователей с небольшими руками. Впоследствии маленький «японский» контроллер начал продаваться в США для детей. В сравнении с отточенным до совершенства дизайном *Sony* или *Nintendo* первые образцы консолей *Microsoft* серьезно им уступали, что и отразилось на объемах продаж.

После первых неудач *Microsoft* пересмотрел отношение к внешнему виду своих игровых приставок. В рамках компании были созданы пять международных дизайнерских групп, причем две из них представляли Японию. Следующая модель — Xbox 360 — имела дизайн, если

не превосходящий таковой у продукции конкурентов, то уже вполне сопоставимый с ним. Внимательное отношение к дизайну можно отметить также на примере выпущенной в 2014 г. модели Xbox One. Однако **продажи остаются очень низкими**. В определенной мере это объясняется общим сокращением японского рынка консолей и массовым переходом пользователей на мобильные устройства. И всё же отставание *Microsoft* в количестве продаж от основных конкурентов не сокращается. Так, в 2014 г. реализация Playstation4 и Playstation Vita составила 2,1 млн, Wii U было продано 604 тыс., а Xbox One — всего 45,9 тыс. штук.

Очевидно, что компания *Microsoft* проанализировала причины неудач на японском рынке игровых консолей и приняла меры для исправления двух главных недостатков: весьма ограниченного списка игр и малопривлекательного дизайна. Несмотря на это, будущее Xbox в Японии сложно предсказать ввиду сильной конкуренции и высоких запросов покупателей. Игровые консоли как самостоятельный потребительский продукт зародились именно в Японии. Здесь же расположены главные мировые игроки этого рынка — *Sony*, *Nintendo*, *Sega* — и огромное число компаний «второго уровня», разрабатывающих игры, контроллеры, дизайн и сопутствующие продукты. Сам по себе игровой рынок Японии не так уж велик по сравнению с североамериканским. В 2014 г. его объемы оценивались в 9,6 млрд долларов против 54,4 млрд в США. Однако представители *Microsoft* заявляют: в том, что касается игр, важны не столько суммы продаж, сколько само присутствие на японском рынке. Это позволяет получать новейшую информацию о тенденциях развития, которые впоследствии распространяются по всему миру. **Освоение рынка Японии требует долгосрочного, стратегического подхода**, что и определяет политику *Microsoft*.

## 7.14. *Schindler Elevators*: действия в кризисной ситуации

В 2006 г. в Японии в лифте, произведенном компанией *Schindler Elevators*, погиб человек. Реакция на инцидент оказалась настолько непривычной для японской публики, что имиджу компании был нанесен огромный ущерб. Попытки исправить положение результатов не принесли, продажи компании резко упали. По-видимому, этот случай показывает, какие действия в кризисной ситуации считаются нормальными, а какие вызывают общественное неприятие. Попытаемся рассмотреть данный инцидент как **пример неудачного кризисного управления** (crisis management).

Компания *Schindler Elevators* разрабатывает, производит, устанавливает, обслуживает и модернизирует эскалаторное и лифтовое оборудова-

ние. Компания была основана в Швейцарии в 1874 г. (правда, тогда она называлась по именам владельцев — *Schindler & Villiger*). В 1906–1909 гг. были созданы ее отделения в Германии и Франции, затем в еще нескольких европейских странах, а позднее — в США, Африке, на Ближнем Востоке и в Британской Индии. С 1981 г. компания присутствует в Китае и в Австралии. К середине 2000-х годов в *Schindler Elevators* работали 44 тыс. человек. В 130 странах мира на всех пяти континентах действовали 1300 ее отделений. 70 % продаж компании приходилось на эскалаторы (первое место в мире) и лифты (второе место).

В настоящее время обороты на мировом рынке лифтов и эскалаторов достигают примерно 57 млрд долларов в год. В мире установлено около 8,3 млн лифтов (11 % в Японии и Южной Корее) и 400 тыс. эскалаторов (23 % в двух указанных странах). Годовые продажи лифтов составляют примерно 400 тыс., а эскалаторов — 35 тыс. штук. Наиболее устойчивым и прибыльным источником доходов для игроков рынка является не производство, а периодический сервис. Поэтому продажа осуществляется с большими скидками при условии постоянного обслуживания в фирме-производителе.

**Проникновение *Schindler Elevators* на японский рынок** произошло в 1985 г. путем покупки сначала 40 %, а через четыре года — большинства акций небольшой японской компании *Nippon Elevator Industry Co.Ltd*. Вплоть до 2005 г. продаваемые лифты и эскалаторы производились в Японии. Затем местное производственное звено было закрыто, поставки оборудования начали вести с предприятия в Шанхае. Главной причиной отказа от производства в Японии стали высокие издержки. По мнению работников компании, традиционная культура производства, сложившаяся на предприятии ее японского партнера, препятствовала сокращению расходов. Речь идет о системе найма работников, а также о поставках сырья и комплектующих от давних партнеров. Попытки *Schindler Elevators* добиться экономии издержек в рамках традиционной системы успеха не принесли. В результате функция производства была передана в Китай.

В 2007 г. в японском отделении *Schindler Elevators* работали 360 человек, действовали 12 территориальных звеньев и 18 сервисных центров. Несмотря на всемирную известность компании и лидирующие позиции в большинстве стран мира, ее доля в продаже лифтов и эскалаторов на рынке Японии составляла всего 1 %. Японский рынок, отличающийся большими размерами и высокой прибыльностью, оказался тем не менее весьма неудобным для проникновения со стороны.

**Главная особенность японского рынка лифтов и эскалаторов** состоит в том, что все три главных его игрока (*Mitsubishi Elevator*, *Hitachi Elevator*, *Toshiba/Kone Elevator*) являются подразделениями крупных японских конгломератов. Промышленно-финансовые группировки, такие как вертикальные *кэйрэцу* и горизонтальные *кигё-сюдан*, до сих пор играют

существенную роль в строительном бизнесе. Очевидно, что члены этих группировок получают преимущества при заключении контрактов на поставку оборудования. Кроме того, японский рынок известен жесткими стандартами безопасности и сейсмоустойчивости, высокими требованиями к качеству и сервису, прочными традициями в отношениях продавцов и покупателей. Однако все эти трудности вполне преодолимы. Об этом говорит, в частности, пример другого мирового лидера отрасли — компании *Otis*, которая смогла завоевать на рынке Японии долю, равную 12 %. Скорее всего, неудачи *Schindler Elevators* объясняются не только национальными особенностями, но и **ошибками стратегии**. По крайней мере, именно об этом говорит поведение компании после трагического случая и последовавшего за ним кризиса доверия.

Итак, 3 июня 2006 года в Токио в лифте, произведенном *Schindler Elevators*, **погиб 16-летний школьник**. Он заходил в лифт с велосипедом, а кабина с открытыми дверями неожиданно тронулась вверх. Два года назад о самопроизвольном движении кабины этого лифта уже сообщали жильцы, но никаких мер принято не было. Более того, обслуживание лифта с целью экономии расходов было передано от *Schindler Elevators* сначала одному, а затем другому независимому подрядчику.

На следующий день после трагического инцидента компания провела пресс-конференцию и опубликовала пресс-релиз на своем интернет-сайте. Там были выражены сожаление о случившемся и соболезнования семье, но не говорилось ни слова о самом происшествии. В сущности, руководство *Schindler Elevators* действовало **по стандартной процедуре**, установленной для всех стран мира: запросило юридическую помощь головной компании, а до прибытия специалистов и расследования отказалось от комментариев. Вторая пресс-конференция, назначенная на 7 июня, была отменена, поскольку в это время проходило полицейское расследование. Журналистам просто передали заявление о том, что в истории компании не зафиксировано инцидентов, связанных с дефектами конструкции лифтов. Вероятной причиной трагедии были названы проблемы в обслуживании и эксплуатации.

Спустя неделю после инцидента в Токио из Швейцарии прибыла юридическая группа головной компании, а также представители четырех специально приглашенных адвокатских фирм. Дальнейшие контакты с прессой и властями перешли от местных представителей к работникам центрального офиса. Президент компании также посетил Токио, где на специальной пресс-конференции принес свои **устные извинения** в «японском стиле» (с глубоким поклоном и выражением эмоционального потрясения). Тем не менее в **письменных заявлениях** представители *Schindler Elevators* настаивали на безопасности своих лифтов и **не извинялись** перед пострадавшими и перед общественностью.

Опоздание с принесением официальных извинений для компании казалось вполне логичным: необходимо было подождать выводов расследования и только тогда делать письменные заявления. Однако такая практика **полностью противоречит обычаям Японии**. В этой стране принято прежде всего брать ответственность на себя и просить прощения за причиненный ущерб, неудобства, беспокойство и вообще за любое нарушение привычного течения жизни. Извинения по любому поводу — это обычай не только в отношениях компаний с клиентами, но в повседневном общении простых японцев. Игнорировать подобную практику можно лишь ценой потери репутации и добрых отношений с окружающими. Именно это и произошло с *Schindler Elevators*.

**Имидж компании** в Японии резко ухудшился. Внимание СМИ переключилось с вопроса об ответственности за инцидент на нежелание принести публичные извинения. Появились подборки материалов с негативной информацией о лифтах и эскалаторах, а также о поведении компании в ходе разворачивающегося кризиса. Журналистские расследования быстро выявили ряд реальных, хотя и незначительных нарушений. Оказалось, что, пытаясь сократить расходы на обслуживание, компания слабо контролировала выдачу лицензий подрядчикам. В 9 лифтах были обнаружены сбои в системах управления движением кабин, а в течение одного лишь 2004 г. зафиксированы 320 случаев остановки лифтов с пассажирами. Никакая другая компания не пострадала бы от публикации таких отрывочных сведений. Но в данное время и в описанной ситуации поток информации оказался настолько велик, что название *Schindler Elevators* стало синонимом низкого качества, слабой ответственности и полного отрицания японской культуры человеческих отношений. Сократились продажи новых изделий и количество заключенных контрактов на обслуживание. Работники компании начали подвергаться давлению со стороны прессы, даже их дети ощутили изменение отношения к ним в школах. В итоге в 2006–2007 гг. компания *Schindler Elevators* не продала ни одного нового лифта на японском рынке.

**Зарубежные СМИ** в освещении рассматриваемого случая делали акцент на недостатках кризисного управления в компании и ее слабых позициях на рынке Японии. Однако за рубежом совершенно отсутствовали материалы о плохом качестве изделий, недостатках обслуживания и других происшествиях с лифтами *Schindler Elevators*. Не было ничего сказано и о слабости государственного регулирования и контроля в данной области. Наибольшее внимание было уделено неправильному поведению, нежеланию извиниться и столкновению различных культур в конфликте на японском рынке. В целом за рубежом рыночные позиции *Schindler Elevators* практически не пострадали.

После завершения официального расследования компания предприняла **серьезные усилия** для улучшения своих позиций на рынке Японии.



Прежде всего изменения коснулись **отношений к СМИ** и полного раскрытия информации. Была также разработана **политика роста продаж** и повышения стандартов безопасности лифтового оборудования. И наконец, компания серьезно задумалась над созданием специальной **стратегии кризисного управления** и адаптацией ее для различных стран. Несмотря на все усилия, *Schindler Elevators* не удалось вернуть утраченную в ходе кризиса долю рынка. 6 апреля 2016 года компания приняла решение о завершении деятельности в Японии и продала сервисные контракты на свое оборудование фирме *Nippon Otis Elevator*.

## 7.15. *Toyota, Nissan, Honda*: технологическая гонка на рынке гибридов

В автомобильной промышленности Японии исторически доминируют три компании — *Toyota, Nissan* и *Honda*. Они считаются признанными лидерами отрасли. Каждая из них обладает производственными, технологическими и финансовыми возможностями, сравнимыми с экономическим потенциалом небольших стран. Кроме того, в этих компаниях созданы оригинальные системы менеджмента, получившие всемирное признание (*Toyota Production System, Nissan CEO Leadership, Honda Strategic Management*). В последние годы в автомобильной промышленности активно идет создание **гибридных двигателей**. В этой области три лидера японского автопрома сделали ставку на **три разных подхода**. Выбор компаний не только представляет интерес с технической точки зрения, но и отражает особенности японского автомобильного рынка, сложившейся корпоративной культуры и стратегии будущего развития. Кто же победит в гонке гибридов?

**Двигательные установки гибридного типа** представляют собой различные комбинации электромоторов с двигателями внутреннего сгорания. Гибридные технологии появились еще в конце XIX в. В дальнейшем они получили широкое распространение при создании крупных судов, подводных лодок, тепловозов, карьерных самосвалов и специальной автомобильной техники. По-видимому, первые гибридные установки для пассажирских автомобилей были созданы немецким конструктором Ф. Порше (F. Porsche) в 1899 г. Однако на протяжении нескольких десятилетий реального интереса к ним никто не проявлял. Положение изменилось лишь в начале 1990-х годов, когда в ряде стран мира были приняты жесткие экологические стандарты. В частности, в США появилась исследовательская программа *Partnership for a New Generation of Vehicles*, целью которой стало снижение пассажирскими автомобилями расхода топлива до уровня менее 5 л на 100 км пробега при сокращении вредных выбросов. Впоследствии жесткие



нормы расхода горючего были последовательно приняты законодателями Калифорнии, Нью-Йорка, Нью-Джерси и еще пяти других штатов, где проживает примерно 25 % населения США. В результате *General Motors* и *Ford* разработали первые коммерческие пассажирские автомобили с дизель-электрическими установками. Но они оказались слишком дорогими и не получили серьезного распространения.

Вслед за американскими компаниями в технологическую гонку включились все ведущие автопроизводители мира. В Японии была принята программа подтягивания топливной эффективности автомобилей к показателям лучших образцов (*best runner*). Это намного ускорило разработку гибридных систем. Буквально через несколько лет появились **четыре основных типа** гибридных двигательных установок, реально применяющихся в серийных моделях. **Полные гибриды** позволяют при движении комбинировать использование двигателей двух видов — внутреннего сгорания и электрического. Электроэнергия вырабатывается во время торможения и запасается в аккумуляторной батарее, которой хватает на несколько километров пробега на электрической тяге. Самую дорогую и сложную часть системы составляет компьютер, координирующий действие двигателя и электромотора. Наибольшую известность получила полная гибридная система, созданная компанией *Toyota*. Несмотря на большие затраты на разработку, система оказалась настолько удачной, что к 2015 г. *Toyota* реализовала по всему миру более 8 млн гибридных автомобилей. Лицензии на их производство были переданы компаниям *Nissan* и *Ford*, которые тоже начали изготовление и реализацию полных гибридов.

**Средние гибриды** используют небольшой электромотор для помощи основному двигателю и не позволяют двигаться на одном лишь электричестве. Такие системы намного проще и дешевле полных гибридов. Тем не менее двигатель внутреннего сгорания должен работать постоянно, что ощутимо снижает топливную эффективность силовой установки. В Японии пионером использования средних гибридов стала компания *Honda*, а за рубежом — американская *Saturn* и южнокорейская *Hyundai*.

Кроме того, существуют также **легкие гибриды**, в которых двигатель выключается во время остановок на светофорах и запускается при начале движения. Собственно говоря, они отличаются от обычных автомобилей лишь размерами аккумуляторной батареи, мощностью генератора и стартера. На рынке Японии машины с автоматической остановкой и запуском двигателя получили очень широкое распространение. Ими оснащается большинство новых моделей пассажирских автомобилей, легких грузовиков и автобусов.

И наконец, **заряжаемые гибриды** имеют самые высокие показатели эффективности. Они позволяют зарядить аккумулятор от обычной электросети и проехать на электротяге 55–60 км (*Toyota Prius Plug-in Hybrid*

Vehicle, PHV). Затем подключается бортовой бензиновый мотор, а аккумулятор начинает запасать энергию во время торможения. Первой моделью заряжаемого гибрида, выпущенной на массовый рынок, стал автомобиль Chevrolet Volt компании *General Motors*. В нем в качестве тягового агрегата использовался электромотор, а бензиновый двигатель был связан только с генератором и служил для подзарядки. Такая схема обеспечила самую высокую топливную эффективность, но в целом оказалась менее надежна и динамична, чем другие виды гибридных установок. Поэтому на мировом и японском рынках заряжаемых гибридов в 2016 г. лидирующие позиции занимает автомобиль Prius PHV компании *Toyota*. Он сочетает в себе преимущества полного гибридного привода и возможности зарядки аккумулятора от сети для небольших поездок.

*Toyota* создала группу разработки полного гибрида в 1994 г. Толчок этому дала активность американских и европейских производителей, которую подстегнули правительственные решения по введению обязательных показателей экономичности автомобилей. Уже в 1995 г. прототип полного гибрида компании *Toyota* был представлен на Токийском автосалоне. Президент компании Х. Окуда (H. Okuda) был настолько поражен возможностями нового автомобиля, что решил направить на его доводку 60 % всех расходов на НИОКР. В результате уже к 1997 г. автомобиль *Toyota Prius* был запущен в серийное производство. За счет привлечения огромных финансовых и интеллектуальных ресурсов в короткие сроки удалось создать революционную технологию и принципиально новое изделие. Компания *Toyota* стала мировым лидером в конструировании, производстве и продажах гибридных автомобилей.

Разумеется, гибридные автомобили — это не единственное направление исследований компании с целью сокращения выбросов парниковых газов. В частности, в начале 2014 г. на Международной выставке потребительской электроники в Лас-Вегасе было сообщено о разработке прототипа автомобиля на водородных топливных элементах, а в декабре того же года автомобиль *Toyota Mirai* (*Mirai* по-японски — будущее) был представлен публике. К концу 2015 г. было изготовлено и реализовано 700 таких изделий (400 в Японии, 200 в США и 100 в других странах мира). Этот автомобиль не создает вредных выбросов, но заправляется водородом, поэтому сфера его использования ограничена сетью водородных заправок. Пример автомобиля *Toyota Mirai* показывает, что успех в сфере гибридных двигательных установок дал специалистам *Toyota* серьезный толчок для создания других технологических новинок.

Интересно отметить, что до успеха *Toyota* лидерство в экологических технологиях автомобилестроения принадлежало компании *Honda*. В 1971 г. ее инженеры сконструировали новый двигатель с контролируемым процессом сгорания топлива, который имел наилучшие для того времени по-

казатели экономичности и мощности. Вслед за этим компания поставила перед собой цель создать полностью электрический автомобиль. Начались эксперименты с различными типами батарей. Они потребовали много времени и средств, но не принесли заметных результатов. В итоге было принято решение временно отступить и заняться промежуточной технологией, т. е. гибридными установками. Однако в отличие от *Toyota* упор был сделан на простоту разработки и дешевизну производства. В 1999 г. появился автомобиль *Honda Insight*, относящийся к новому классу средних гибридов, который даже превосходил *Toyota Prius* по пробегу на литр топлива. Затем было создано еще несколько успешных гибридных моделей.

Тем не менее компания рассматривает гибридные технологии как тупиковый путь и считает, что они вряд ли позволят окупить стоимость сэкономленного бензина. Наибольшие усилия *Honda* направляет на разработку электромобиля с **топливными батареями**. Эти источники питания заправляются водородом, имеют небольшие размеры, достаточную мощность и при выработке электричества выделяют только воду. Факторами, сдерживающими их применение, являются высокая стоимость и малое число водородных заправочных станций. Несмотря на это, стратегия компании направлена на доведение топливных батарей до коммерческой реализации. По мнению специалистов *Honda*, именно такая принципиально новая, а не промежуточно-гибридная технология позволит вернуть ей позиции лидера в создании экологически чистых автомобилей.

Первый вариант автомобиля *FCX Clarity* на топливных элементах был представлен компанией *Honda* 21 января 2016 года. В течение первого года планировалось произвести и передать в аренду государственным и муниципальным органам 200 таких автомобилей, а вслед за этим должны начаться их продажи всем желающим. Распространение автомобилей на топливных батареях и строительство заправок является составной частью идеи «водородного общества», входящей в современную энергетическую стратегию Японии (подробнее см. раздел 3.4).

Позиции *Nissan* — второго по масштабу производителя автомобилей в Японии — сильно пошатнулись в конце 1990-х годов. Компания оказалась на грани банкротства и была буквально спасена французским концерном *Renault*. В Японию прибыл «самый эффективный менеджер» мирового автопрома того времени Карлос Гон (*Carlos Gohn*), который своими радикальными действиями сумел сократить убыточные подразделения, обновить модельный ряд и добиться получения прибыли. В начале 2000-х годов К. Гон стал без преувеличения культовой фигурой японского бизнеса и, пожалуй, наиболее популярным иностранцем в Японии. Кстати, в 2005 г. он был еще и самым высокооплачиваемым менеджером страны. Опубликованные суммы его годового дохода (около 10 млн долларов) произвели на общественность довольно сильное впечатление. В японских СМИ даже

начал обсуждаться вопрос о том, насколько такое высокое вознаграждение соответствовало экономическим успехам *Nissan*.

Как бы то ни было, финансовые трудности замедлили разработку собственных экологичных двигателей. Более того, инженеры *Nissan* вслед за своими коллегами из *Honda* пришли к выводу об ограниченных перспективах гибридных технологий. В результате *Nissan* построил свою **стратегию** следующим образом: гибридные установки были закуплены у *Toyota*, а собственные силы направлены на создание **полных электромобилей**. Причем в отличие от *Honda* в качестве источника тока были выбраны не водородные топливные элементы, а литиевые аккумуляторы третьего поколения. Первое поколение (кисотно-щелочные) постепенно уступает свои позиции, второе поколение (никелево-кадмиевые) используется в машинах *Toyota Prius*, а аккумуляторы третьего поколения (литиевые) имеют самые высокие показатели по мощности и емкости, но выделяют горючие газы и ввиду этого взрыво- и пожароопасны.

К счастью, технические трудности удалось преодолеть. В 2010 г. *Nissan* начал серийные продажи семейного электромобиля на литиевых аккумуляторах *Nissan Leaf*. В 2014 г. появилось второе поколение этого автомобиля. Продажная цена его примерно на треть превышает стоимость машины сходного класса. Максимальный пробег на одной зарядке достигает 172 км. За 30 минут аккумуляторы заряжаются на 25 %, за три часа — на 80 %, а полная зарядка требует 8 часов. Объемы продаж *Nissan Leaf* к концу 2015 г. составили 89 тыс. штук в США, 57 тыс. в Японии и 49 тыс. в странах Европы. В 2016 г. в Японии такой автомобиль уже можно было встретить даже в отдаленных провинциальных городах. Станции быстрой зарядки (2,4 тыс. станций общего пользования и около 38 тыс. домашних и корпоративных устройств) появились на платных дорогах и в крупных торговых центрах по всей стране. Благодаря усилиям *Nissan* электромобиль в Японии превратился из экзотики в обычное средство передвижения.

Итак, три гиганта японского автопрома первоначально приняли **различные стратегии** в разработке двигательных установок нового поколения: полные гибриды в *Toyota*, водородные элементы в *Honda* и литиевые электромобили в *Nissan*. Разумеется, велись и параллельные исследования в смежных областях. В частности, *Toyota*, опираясь на свои возможности технологического лидера, первой в мире выпустила серийную водородную модель. Тем не менее технология-лидер до сих пор не определена, и, соответственно, будущее технологической гонки пока невозможно предсказать. Ясно одно: успех придет к тому, кто сможет соединить достижения науки с профессионализмом в производстве и совершенством в коммерции. Все три перечисленные компании обладают полным набором необходимых для этого качеств, что делает ситуацию в автомобильной отрасли одновременно и захватывающе интересной, и совершенно непредсказуемой.

## Вопросы и задания (в порядке рассмотрения кейсов)

1. **Kiyokawa Plating**: как удалось небольшой семейной фирме получить доступ к технологиям производства полупроводников?
2. **Charmant**: перечислите этапы развития рынка очковых оправ, которые способствовали росту компании.
3. **Sakurada**: почему потребовалась диверсификация в сложную область медицинских инструментов?
4. **Sharp**: какие решения привели к фактическому банкротству компании?
5. **Fast Retailing** и **Uniqlo**: в чем особенности рынка *fast fashion* в Японии?
6. **Seven-Eleven Japan**: почему американская концепция *convenience store* оказалась востребованной в Японии?
7. **Wal-Mart**: как строилась политика проникновения на японский рынок?
8. **Amazon Japan**: как и почему изменялись направления работы на рынке Японии?
9. **eBay**: какие ошибки были допущены при проникновении в электронную торговлю Японии?
10. **Louis Vuitton, Coach, Hermes**: назовите причины внимания среднего класса японцев к предметам роскоши.
11. **Toyota** и **Lexus**: почему не достигнуты цели реализации автомобилей на внутреннем рынке?
12. **NTT DoCoMo**: можно ли считать Японию мировым лидером мобильного интернета?
13. **Microsoft** и **Xbox**: какие черты характерны для японского рынка компьютерных игр?
14. **Schindler Elevators**: почему представители компании опоздали с извинениями после смертного случая в лифте?
15. **Toyota, Nissan, Honda**: в чем особенности стратегии развития гибридных автомобилей?

## Глава 8

# МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИЕ СВЯЗИ

Любая современная страна участвует во внешнеэкономических связях (ВЭС). Тем более это справедливо для Японии, ведь ее изделия имеются на всех континентах, ее инвестиции являются двигателем роста во многих регионах мира, а японские туристы добираются до самых отдаленных уголков планеты. Всё это говорит о том, что **Япония глубоко вовлечена в мировую экономику** и зависит от состояния глобальных потоков товаров и услуг, людей и капиталов.

В последние годы во внешнеэкономических связях Японии наблюдаются **важные переходные процессы**. **Во-первых**, сближаются объемы экспорта и импорта. На протяжении многих десятилетий японский товарный экспорт устойчиво превышал импорт. Однако в течение 2010-х годов ситуация изменялась уже дважды. В 2011 г. торговый баланс стал отрицательным после увеличения закупок ископаемого топлива, а в 2016 г. восстановилось положительное сальдо в результате падения цен на углеводороды.

**Во-вторых**, страна всё шире открывается для международных инвестиционных и туристических потоков. По объемам прямых иностранных инвестиций, масштабам въездного зарубежного туризма и некоторым другим показателям ВЭС Япония долгое время отставала от европейских и многих азиатских стран. Тем не менее в последние годы иностранные инвестиции продемонстрировали рост, а число прибывающих в Японию туристов достигло рекордных значений.

**В-третьих**, ускоряются институциональные реформы. Долгое время сравнительно небольшой импорт товаров, капиталов и рабочей силы объяснялся нетарифными барьерами в торговле, запретами иностранных вложений и сложностью получения виз для зарубежных рабочих. Сегодня большинство существовавших ограничений уже отменено. Внешняя торговля и международные финансы работают так же, как и во многих развитых странах мира. Разумеется, особенности культурной среды, повседневной жизни и делового климата по-прежнему затрудняют деятельность зарубежных специалистов и компаний в Японии. Поэтому если сейчас что-то и отделяет ее экономику от других стран, то это скорее язык и культура, чем политика и законы [Flath, 2005, p.171]. В то же время культура любой страны обязательно становится источником новых знаний, идей и опыта для тех, кто найдет в себе желание и силы ее понять.

Не менее важные явления наблюдаются и в международных связях Японии. Соглашение о Транстихоокеанском партнерстве, переговоры со странами Восточной Азии, взаимодействие с ЕС — вот далеко не полный перечень приоритетов страны в области международного экономического сотрудничества. Заметную роль в системе ВЭС Японии играют **отношения с бывшими республиками СССР**. Во взаимодействии с ними также прослеживается **переходный характер**, поскольку на смену политике и идеологии в качестве ведущих принципов отношений всё чаще приходят прагматика и бизнес.

Приступая к рассмотрению ВЭС Японии, подчеркнем, что в экономической теории внешнеэкономическая деятельность, международные финансы и зарубежная торговля считаются одной из самых сложных областей. Многие взаимосвязи платежного баланса, экспорта и импорта, валютных курсов, внутренних цен, процентных ставок до сих пор недостаточно изучены. Поэтому постараемся сделать акцент не на теоретических проблемах, а на **реальной ситуации** с движением товаров, капиталов и людей через границы Японии, и прежде всего в направлении России.

## 8.1. Платежный баланс: главный инструмент анализа ВЭС

**Платежный баланс** — это аналитическая таблица, которая отражает прирост и сокращение зарубежных обязательств национальных частных компаний и государственных органов. В платежном балансе выделяются четыре части: 1) **текущий счет** (current account, текущие доходы, т. е. балансы экспорта и импорта товаров, услуг транспорта, туризма, доходов от инвестиций за рубежом, переводов заработной платы и текущих платежей);



## Платежный баланс Японии

Статья	Платежный баланс, млрд иен			
	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
<b>Текущий счет, в том числе</b>	10 401	4754	3931	2645
торговый баланс	–330	–4271	–8773	–10 401
экспорт	62 965	61 956	67 829	74 101
импорт	63 295	66 228	76 602	84 503
<b>Капитальный счет</b>	28	–80	–743	–198
<b>Финансовый счет, в том числе</b>	12 629	4192	–933	5499
прямые инвестиции	9310	9359	13 721	11 813
портфельные инвестиции	–13 524	2443	–26 565	–4950
прочие инвестиции	4401	–5149	2508	–5893
<b>Пропуски и ошибки</b>	2199	–491	–4121	3052

Таблица 8.1

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]

2) **капитальный счет** (capital account, будущие доходы, или движение капитала для получения доходов в будущем, нефинансовые активы, такие как перевод собственности на основные средства, патенты, авторские права и т. п.); 3) **финансовый счет** (financial account, будущие доходы, т. е. балансы всех видов инвестиций и переводов капитала, а также резервы, т. е. балансы движения иностранной валюты или других иностранных финансовых документов на счетах государственных и частных банков); 4) **пропуски и ошибки** (errors and omissions).

Общее состояние платежного баланса Японии в 2011–2014 гг. представлено в таблице 8.1.

На протяжении многих лет в Японии **текущий счет** платежного баланса был **положительным**, а **капитальный счет** — **отрицательным**. Это означало, что долгое время экспорт товаров (главная составляющая текущего счета) превышал импорт. Вместе с тем Япония инвестировала за рубежом намного более крупные суммы, чем сама получала от других стран (это заметно по состоянию капитального счета). В результате страна накопила большие резервы в иностранной валюте и в виде других зарубежных обязательств. Отметим, что в платежном балансе и в таблице 8.1 отражены не накопленные резервы, а их движение в течение года, т. е. не запас, а поток резервов. Хорошо заметно, что в 2011–2014 гг. баланс резервов был неустойчивым, величина их колебалась. В июне 2016 г., по данным МВФ, иностранные резервы Японии составляли 1,26 трлн долларов и находились на втором месте в мире после Китая.

**Фундаментальной причиной** превышения экспорта над импортом экономическая теория считает высокую норму накопления. Долгое время граждане, компании и правительство Японии предпочитали накопление потреблению, в том числе и отказываясь от импорта. В стране сформировался

относительный избыток капиталов, понизились процентные ставки, а отсюда появились долгосрочные возможности и стимулы для вложений за рубежом.

Важным фактором состояния платежного баланса является **движение обменных курсов**, причем влияние осуществляется в обе стороны. Прежде всего сам платежный баланс, особенно состояние текущего счета, влияет на курс валюты. В частности, положительное сальдо в торговле с США в 1970–1990-х годах определяло долгосрочную тенденцию повышения иены к доллару. Со своей стороны курс валюты сказывается на соотношении экспорта и импорта товаров, услуг и капиталов, определяя состояние платежного баланса. К сожалению, точные причины движения обменных курсов современной экономической науке пока не вполне ясны.

Более понятным образом на состоянии текущего счета платежного баланса сказываются такие **временные факторы**, как зарубежные займы или зарубежные доходы. Примеры подобного влияния дает историческая статистика. Начиная с 1885 г. платежный баланс Японии несколько раз резко ухудшался, особенно после введения золотого стандарта (1896), русско-японской войны (1906) и землетрясения в Канто (1926). Напротив, в 1916–1920 гг. наблюдалось большое положительное сальдо, которое возникло в результате значительных доходов в период Первой мировой войны. В 1985–1987 гг. Япония отменила многие ограничения по инвестированию и начала получать прибыль от капиталовложений за рубежом. Это привело к появлению и расширению положительного сальдо текущего счета, что продолжалось долгие годы [Flath, 2005, p. 160].

Повышение курса иены и отмена ограничений на иностранные инвестиции дали толчок еще одному важному процессу — переносу производственной базы в другие страны. Результатом стало снижение экспорта и повышение импорта товаров, произведенных японскими компаниями на зарубежных мощностях. Именно так **проявилась сложная** взаимосвязь валютных курсов, законодательных ограничений, а также текущего и капитального счетов платежного баланса.

Ситуация серьезно обострилась **после катастрофы 11 марта 2011 года**, когда были остановлены ядерные реакторы и возрос импорт углеводородного топлива. В 2011 г. впервые за тридцать один год возникло превышение импорта над экспортом, которое начало быстро увеличиваться. В 2014 г. торговый дефицит достиг 12,8 трлн иен (примерно 128 млрд долларов). Причем, по имеющимся расчетам, 5 трлн иен дефицита явились следствием роста и удорожания импорта энергоносителей, а остальное объяснялось падением международной конкурентоспособности и «выхолащиванием» (т. е. переносом за рубеж) японской промышленности. Доходы от экспорта услуг, проценты по зарубежным вкладам и поступления от иностранных инвестиций всё еще перекрывали отрицательный баланс товарной торговли, т. е. сальдо текущего счета было положительным. Однако размер его

значительно сократился и оказался на самом низком уровне с 1985 г. Возникла реальная опасность перехода сальдо текущего счета из положительной в отрицательную область. Со второй половины 2015 г. мировые цены на энергоносители начали снижаться. В первой половине 2016 г. японский импорт снова стал меньше экспорта. На какое-то время проблема потеряла свою остроту, но **сохранились фундаментальные причины** появления отрицательного сальдо, такие как сильная зависимость от импорта энергоносителей и отсутствие возможностей для значительного расширения экспорта.

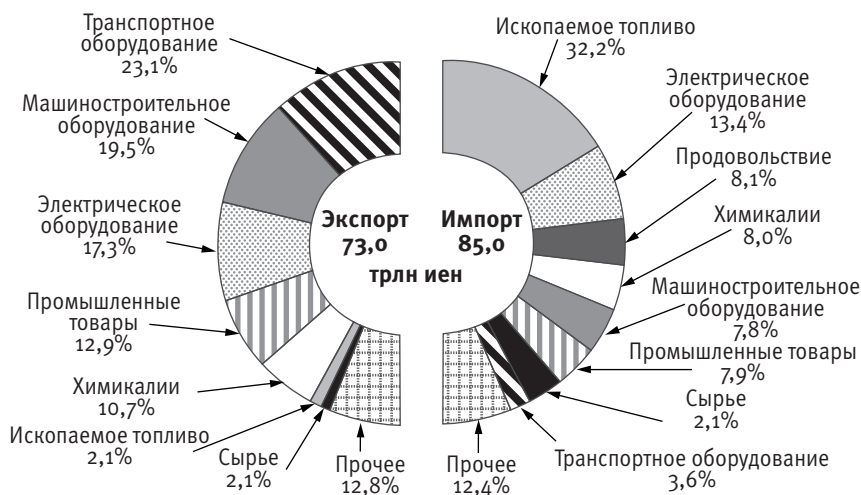
Собственно говоря, **дефицит торгового баланса** не всегда является негативным фактором, особенно если это связано с увеличением зарубежных инвестиций и ростом получаемых доходов. В таком случае торговый дефицит можно рассматривать как показатель зрелости национальной экономики, накопившей достаточно ресурсов для замещения простого экспорта товаров вывозом капиталов и технологий.

Однако для Японии **торговый дефицит опасен по трем причинам**. **Во-первых**, зарубежные инвестиции и доходы от них пока сравнительно невелики, особенно по отношению к величине импорта. Поэтому дефицит торгового баланса может быстро перерасти в дефицит всего текущего счета. **Во-вторых**, при длительном превышении импорта над экспортом рано или поздно страна начнет использовать иностранные займы для внешне-торговых расчетов. Это приведет к повышению процентных ставок, в том числе и на рынке государственных облигаций. При современном состоянии бюджета такая нагрузка может оказаться для него непосильной. Появится убийственная для экономики ситуация двойного дефицита (дефицита платежного баланса и государственного бюджета). И наконец, **в-третьих**, отрицательное сальдо текущего счета практически всегда ведет к ослаблению национальной валюты. Дешевая иена для Японии подстегнет экспорт, но одновременно с этим сделает импорт дороже. В частности, в 2013 г. после ослабления иены под влиянием политики дешевых денег в рамках «Абэномики» экспорт вырос на 9%, а импорт — на 15%. Результат уже известен: в 2011–2015 гг. импорт страны оказался больше экспорта.

Неудивительно, что правительство Японии принимает активные меры для получения **дополнительных валютных доходов**. Например, объявлены программы расширения въездного туризма, сделаны шаги по увеличению поступлений от вложений за рубежом и притока иностранных инвестиций в Японию. И всё же динамика долгосрочных фундаментальных факторов однозначно говорит о приближении больших перемен во внешнеэкономических связях, поскольку норма накопления падает, курс иены растет, а конкурентоспособность экспорта снижается. До сих пор не ясно, сумеет ли страна избежать отрицательного сальдо текущего счета и соответствующих негативных последствий.

## 8.2. Содержание ВЭС: движение товаров, капиталов, людей

Одна из самых распространенных теорий международной торговли — теория сравнительных преимуществ Д. Рикардо — гласит, что страны специализируются на выпуске и экспорте тех продуктов, которые они могут произвести с минимальными международными издержками. На первый взгляд структура торговли Японии подтверждает этот тезис: в стране имеются квалифицированная рабочая сила, множество опытных предпринимателей и накоплены большие объемы производственного и финансового капитала. Хорошая обеспеченность этими факторами производства объясняет, почему в экспорте страны преобладают изделия с высокой добавленной стоимостью. Именно в этих областях Япония имеет **сравнительные преимущества**. Напротив, отсутствие природных ресурсов, недостаток сельскохозяйственных земель и дешевой рабочей силы заставляет импортировать энергоносители, продовольствие и сырье (рис. 8.1).



Товарная структура внешней торговли Японии (2014)

Рисунок 8.1

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]

Тем не менее специфика товарной структуры торговли обусловлена не только сравнительными преимуществами и факторами производства, но и другими причинами. В частности, в 1960–1970-е годы в Японии наблюдался недостаток производственного капитала, но в экспорте, благодаря активной государственной поддержке, росла доля товаров капиталоемких

отраслей. Импорт ряда сельскохозяйственных продуктов (рис, свинина, говядина, молокопродукты, пшеница) вплоть до настоящего времени сдерживается высокими импортными пошлинами. Следовательно, **политика правительства** играет важную роль в модификации товарной структуры, возникающей на базе сравнительных преимуществ.

Отметим еще одну **важную особенность** японской внешней торговли. Заметная часть современной мировой торговли осуществляется внутри крупных международных компаний. Рост внутриотраслевой торговли идет с 1970-х годов и связан с расширением транснациональных предприятий и формированием **международных производственных и сбытовых цепочек** [Леонтьева, 2016]. Японские производители, так же как и их зарубежные коллеги, давно создали производственные базы за рубежом. А вот иностранные компании в Японии пока действуют в значительно меньших масштабах. Если, например, США в больших объемах и экспортируют, и импортируют автомобили и автозапчасти, то в автомобильной промышленности Японии явно преобладает экспорт, а импорт существенно отстает. Причина в том, что в Японии намного меньше иностранных автомобилестроительных фирм, чем в США. Соответственно, импорт компонентов для иностранной сборки невелик. В свете сказанного неудивительно, что **объемы внутриотраслевой торговли** Японии хотя и постоянно растут, но **пока отстают** от показателей европейских стран и США.

Совокупность перечисленных причин — сравнительных преимуществ, экономической политики, деятельности многонациональных предприятий — определяет **состав торговых партнеров** Японии. Важнейшим торговым регионом для Японии является Азия, причем наибольшие обороты взаимной торговли страны приходятся на Китай. Главными рынками сбыта высокотехнологичных товаров выступают США и ЕС, а энергетические ресурсы поступают из стран Ближнего Востока (рис. 8.2).

С 1981 по 2011 г. экспорт Японии превышал импорт, т. е. наблюдалось положительное сальдо внешней торговли. Начиная с 2011 г. стоимость национального импорта обогнала величину экспорта, сальдо внешней торговли стало отрицательным и сохранялось таким до 2016 г. **Неустойчивость внешнеторгового баланса** превратилась в серьезную проблему международной торговли Японии.

После краткой характеристики японской внешней торговли обратимся к **международному движению капиталов**. Сумма накопленных зарубежных активов Японии в 2014 г. составляла 945,2 трлн иен (около 9,4 трлн долларов). Обязательства японских компаний и правительства достигали 578,4 трлн иен, следовательно, баланс накопленных обязательств был положительным (366,8 трлн иен, или 69 % ВВП Японии на 2014 г.). Эта цифра указывает на то, что в современной системе международных финансов Япония играет роль важного нетто-кредитора, или экспортера капитала.

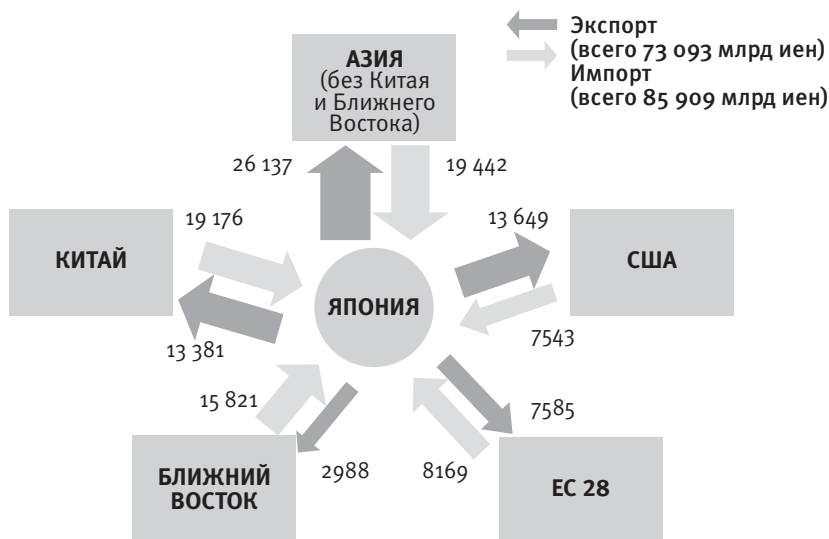


Рисунок 8.2

Источник:  
[Statistics  
Bureau, 2015]

Внешняя торговля Японии по странам и регионам (2014)

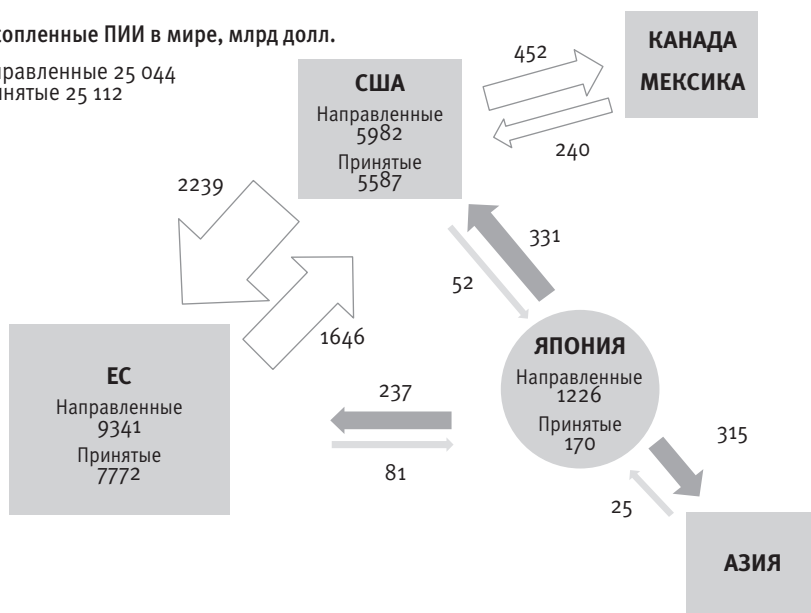
**Зарубежные активы Японии** включают государственные и частные, прямые и портфельные, краткосрочные и долгосрочные вложения средств для получения доходов или каких-либо других результатов. Среди зарубежных активов наибольшее внимание традиционно привлекают прямые иностранные инвестиции и официальная помощь развитию. Обратимся к анализу этих двух форм международного движения капитала.

**Прямые иностранные инвестиции** (ПИИ, или foreign direct investment — FDI) представляют собой капиталовложения для приобретения контроля над иностранными производственными активами, участия в управлении и экономической деятельности в какой-либо стране. Как правило, в национальной и международной статистике считается, что инвестиции в размере 10 и более процентов уставного капитала фирмы относятся к прямым, а меньшие по доле — к портфельным. Бурный рост ПИИ начался в 1980-х годах в связи с расширением деятельности многонациональных предприятий. В настоящее время в условиях либеральной внешней торговли и трудностей тарифной защиты внутреннего рынка привлечение ПИИ стало главным методом создания обрабатывающих производств, передачи технологий и капитала из развитых в развивающиеся страны.

**С точки зрения экономической теории** международная торговля представляет собой обмен продуктов, произведенных на основе национальных факторов производства — труда, капитала, предпринимательского опыта. Прямые иностранные инвестиции приводят к тому, что иностранные

Накопленные ПИИ в мире, млрд долл.

Направленные 25 044  
Принятые 25 112



Накопленные объемы прямых иностранных инвестиций  
Японии, США и ЕС (2013–2015)

владельцы начинают контролировать внутренние компании, т. е. предоставлять часть трудовых и капитальных услуг, связанных с производством. В этом смысле ПИИ являются лишь одной из форм международной торговли товарами, когда часть факторов производства предоставляется иностранцами. Поэтому развитие ПИИ объясняется теми же причинами, что и рост международной торговли, а именно: сравнительными преимуществами, политикой правительства и деятельностью многонациональных предприятий. Япония обладает большими ресурсами капитала и предпринимательского опыта, т. е. имеет сравнительные преимущества в этих областях. Неудивительно, что она играет хотя и не решающую, но весьма заметную роль на мировом рынке ПИИ. В частности, в 2015 г. объем накопленных ПИИ из Японии составил примерно 1,2 трлн долларов (25 трлн во всем мире, 9,3 трлн в ЕС и 5,9 трлн в США). Величина и основные направления мировых ПИИ отражены на рисунке 8.3.

Накопленный запас и поток ПИИ из Японии достаточно велики. По этим показателям страна находится на **втором месте в мире** (если ЕС не рассматривать как единое целое). По данным ОЭСР, в 2015 г. объем ПИИ японских компаний за рубежом достиг 130,7 млрд долларов (против 320,0 млрд в США и 507,5 млрд в Европейском союзе). В то же время принятые Япони-



ей ПИИ составляли всего 2,0 млрд долларов (384,7 млрд в США и 433,9 млрд в странах ЕС).

Анализ ПИИ Японии показывает, что главной их особенностью является не географическая или отраслевая направленность, а **большой разрыв между вложениями японских компаний за рубежом и иностранных фирм внутри страны**. До середины 1980-х годов это можно было объяснить существованием юридических ограничений. Затем практически все они были отменены, и к 1990-м годам законодательная среда Японии в отношении зарубежных инвестиций приняла тот же вид, что и в большинстве развитых стран мира. Тем не менее, как отмечает ряд исследователей, некоторые барьеры сохраняются до сих пор [Paprzycki, Fukao, 2012]. Справедливости ради отметим, что при внимательной проверке многие из них оказываются лишь применением внутренних правил к зарубежным товарам и технологиям. Например, правило обязательного контроля выхлопных газов каждого десятого изделия при сборке автомобилей или мотоциклов мелкими партиями действует и для внутренней, и для зарубежной продукции. Однако тема нетарифных барьеров регулярно поднимается как в СМИ, так и в научной литературе.

А вот другой очевидный факт, похоже, не оспаривает никто: **особенности японского языка и культуры затрудняют длительное проживание иностранцев**. Разумеется, то же самое можно сказать, например, в отношении Китая и многих других стран. Но в Японии прибыльность иностранных вложений не настолько высока, чтобы окупить неизбежные трудности и дополнительные расходы. Неудивительно, что на протяжении 1980-х годов даже после отмены законодательных ограничений резкого роста иностранных инвестиций в Японию не произошло. Ситуация стала меняться лишь в 1990-х годах после окончания спекулятивного экономического бума, падения цен и начала проведения широких социально-экономических реформ. Дальнейшие перспективы привлечения ПИИ в Японию наверняка будут связаны со снижением стоимости японских активов (и прежде всего недвижимости), повышением национальной конкурентоспособности, а также продолжением интернационализации страны (распространением иностранных языков, предоставлением ориентированных на иностранцев юридических, финансовых и транспортных услуг, созданием комфортной интернациональной среды и т. п.).

Рассмотренные выше ПИИ представляют собой один из видов движения частных инвестиций. Кроме частного капитала, национальные границы пересекает также **государственный**. Главной его формой является **помощь развивающимся странам** в создании основ национальной экономики. В 2013 г. на эти цели было выделено 12,8 млрд долларов, причем 7 млрд долларов предоставлены в виде невозвратных грантов, а остальное — в виде низкопроцентных займов и взносов в международные организации.

Первые потоки **официальной государственной помощи** Японии (1954) были направлены в страны Восточной Азии (Бирму, Индонезию, Филиппины) в виде военных репараций. После завершения их выплаты помощь была продолжена, хотя направления ее несколько изменились. Основным получателем средств стал Китай (ему репарации не выплачивались, но помощь была условием японо-китайского послевоенного урегулирования). С 1964 г., после вступления в организацию ОЭСР, основной формой помощи Японии стала деятельность в рамках Комиссии по содействию развитию (Development Assistance Commission, DAC), а основным видом — **официальная помощь развитию** (ОПР, или Official Development Assistance, ODA). В 1989–2000 гг. Япония занимала первое место в мире по абсолютным объемам ОПР, но затем из-за сложного финансового положения выделяемые суммы начали сокращаться. В 2013 г. по абсолютному объему ОПР Япония находилась на пятом месте в мире, а по относительному (0,23 % валового национального дохода, Gross National Income, GNI) занимала третье место с конца среди стран ОЭСР, опережая только Италию (0,16 %) и Южную Корею (0,10 %). Тем не менее за истекшие 60 лет на цели помощи Япония направила примерно 350 млрд долл., т. е. больше, чем любая другая страна мира.

**Основными получателями ОПР** Японии являются страны Восточной Азии, хотя в последние годы растет удельный вес Африки, Центральной Азии и других регионов. С учетом накопленного Японией опыта экономического развития ОПР направляется прежде всего на создание экономической и социальной инфраструктуры. В распределении ОПР используется «заявительный принцип», т. е. нуждающаяся в помощи страна должна сама обратиться к правительству Японии с просьбой о предоставлении средств. Среди проблем ОПР в последние годы чаще всего называют «связанную помощь» (условием является закупка японских материалов и предоставление контрактов японским компаниям), помощь «недемократическим странам» (Китаю, Мьянме и некоторым другим), а также нецелевое использование средств. Неудивительно, что отношение к ОПР в Японии неоднозначно, а в обществе постепенно формируется мнение о **необходимости глубоких реформ** в этой сфере [MOFA, 2016].

Важную роль во внешнеэкономических связях играет **перемещение людей через национальные границы**, которое можно разделить на **три потока**: беженцев, трудовую миграцию и международный туризм. Количество беженцев, принимаемых Японией, невелико. По данным Комиссии ООН по делам беженцев (The UN Refugee Agency, UNHCR), в 2013 г. в Японии проживали 2474 человека со статусом беженцев, 13 831 обратившийся с просьбой о предоставлении убежища и 603 лица без гражданства. В течение 2015 г. японские власти рассмотрели 7586 обращений о предоставлении убежища, но приняли положительное решение только в отношении 27 человек. При этом взнос Японии в бюджет Комиссии ООН достигал 157,6 млн долларов

## Международная миграция и переводы личных средств

Страны	Приток мигрантов в год, тыс. чел. (2012)	Число мигрантов в стране, тыс. чел. (2010)	Личные переводы, млн долл. (2014)	
			В страну	Из страны
Япония	350	2134	3734	4215
Франция	332	7196	25 195	13 835
Германия	1250	11 606	17 051	21 280
Южная Корея	300	919	6551	9571
Великобритания	900	7605	4932	11 569
США	5008	44 184	н. д.	н. д.
Бразилия	16	593	2648	1539
Китай	–1800	850	29 911	4155
Индия	–2598	5436	70 389	6222
Россия	1118	11 195	7777	32 640
ЮАР	600	1943	913	1094
Украина	195	4819	7354	1702
Казахстан	160	3335	229	3558
Кыргызстан	–114	232	2243	455
Узбекистан	–195	122	н. д.	н. д.
Все страны мира	0	51 214	533 125	393 555
Страны с низкими доходами	–1116	7572	15 748	2171
Страны со средними доходами	152	40 185	126 072	64 282
Страны с высокими доходами	1536	144 237	142 402	308 535

Таблица 8.2

Источник:  
[World Development Indicators, The World Bank, 2016]

и был третьим по величине после США и ЕС. Очевидно, что в политике страны прослеживалось желание выделять деньги, но не принимать большого числа беженцев на своей территории.

Основные характеристики миграции населения в Японии и странах мира приведены в таблице 8.2.

В 2014 г. в Японии проживало 2,12 млн иностранных граждан, или 1,7 % населения страны. Из числа мигрантов 45 % имели статус постоянных резидентов (как правило, он предоставляется японцам зарубежного происхождения, родственникам японцев или проживающим в Японии более 10 лет). За рубежом находились 1,26 млн граждан Японии, из них 33 % жили там постоянно. Получается, что количество иностранцев в Японии почти вдвое превышало число японцев за рубежом, т. е. сальдо миграции для страны имело положительный характер. Однако и в абсолютном выражении, и в пропорции к населению страны миграция в Японии была относительно невелика. Это хорошо заметно по суммам переводов личных средств (зарплаты, гонарары и др.) в страну и из страны (табл. 8.2, правая

часть): объемы переводов сравнительно небольшие, причем иностранные рабочие переводят из Японии ощутимо больше денег, чем японцы из зарубежных государств.

В 2014 г. в Японии **работали 788 тыс. иностранцев, или 1,2 % от общего числа** занятого населения. Примерно половина из них имела статус стажеров, прибывших в Японию для обучения и повышения квалификации на рабочем месте. Среди работников-иностранцев наибольшее количество составляли граждане Китая (303,8 тыс.), Бразилии (95,5 тыс.) и Филиппин (80,1 тыс.). Что касается их распределения по отраслям, то 38,9 % иностранцев работали в промышленности и строительстве, 11,3 % в гостиницах и ресторанах, 9,8 % в торговле, 7,5 % в сфере образования и т. д.

В 2014 г. **60 тыс. иностранцев** в Японии просрочили свои визы и автоматически попали в число **нелегальных иммигрантов**. По сравнению с рекордным уровнем 1993 г., когда число нелегальных иммигрантов в стране достигало 298 тыс., данная цифра сократилась более чем в пять раз. Это стало следствием ужесточения миграционного контроля и всестороннего надзора за пребыванием иностранцев в середине 2000-х годов. Об усилении контроля говорят следующие данные: за прошедшие 10 лет из Японии были депортированы примерно 100 тыс. нелегально проживавших иностранцев. В 2015 г. число депортированных составило 12,2 тыс. человек. Это были в основном граждане Китая, Южной Кореи и Филиппин.

Небольшое число иностранных рабочих и эффективный контроль над их пребыванием — это следствие **иммиграционной политики** страны. В первой половине 2000-х годов в Японии развернулись активное обсуждение проблем иммиграции. Позиции профсоюзов, экономических кругов и органов местного самоуправления в регионах с высокой концентрацией иностранцев однозначно подтвердили, что японское общество не поддерживает массового притока рабочей силы из-за рубежа. В результате власти Японии сделали ставку на привлечение квалифицированных специалистов, а не на решение за счет иностранцев демографических или трудовых проблем. Причины этого были зафиксированы в Законе о мерах занятости (Employment Measures Act). Там говорится о нежелании создавать в Японии «двойственную структуру рынка труда» с большим числом низкооплачиваемых иностранных рабочих без социальных гарантий. Кроме того, упоминается негативный опыт многих европейских стран, в свое время принявших большое число мигрантов и столкнувшихся с проблемами их социальной адаптации. В итоге Япония начала строить иммиграционную политику не на основе текущих экономических потребностей в дополнительной рабочей силе, а с учетом вероятных долгосрочных последствий пребывания иностранцев для сфер здравоохранения, социального обеспечения, образования, общественного порядка и местных сообществ.

На практике это привело к тому, что в конце 2000-х годов приток иностранных рабочих в Японию сократился. Представители ряда отраслей начали обращаться в правительство с просьбами об увеличении их числа. В конце концов голос промышленников был услышан. По крайней мере, после принятия новых ориентиров экономической политики в сентябре 2015 г. несколько министров кабинета С. Абэ выступили за расширение числа принимаемых мигрантов для решения экономических задач Японии, таких как увеличение ВВП с нынешних 490 трлн до 600 трлн иен к 2020 г., а также для подготовки к Олимпийским играм 2020 г. в Токио и осуществления ряда крупных строительных проектов. Причем речь шла о приеме такого количества иностранцев, которое могло бы не просто решить трудовые проблемы, но и замедлить падение численности населения. К июлю 2016 г. конкретных решений принято не было, но обсуждение крупных перемен в миграционной политике Японии уже началось.

В завершение рассмотрения внешнеэкономических связей Японии затронем вопрос о международном туризме. Экономическое значение туризма в современном мире характеризуют следующие цифры: число международных туристов в 2014 г. достигло 1,22 млрд человек, а их расходы — 1,43 трлн долларов. Прогнозы Всемирной организации туризма ООН (ВОТ ООН, UNWTO — UN World Tourism Organization) предсказывают рост числа туристов до 1,4 млрд человек к 2020 и 1,8 млрд к 2030 г., причем самые высокие темпы роста будут приходиться на азиатский регион. В странах, принимающих наибольшее число туристов (Франция и США), поступления по этим статьям превышают 8 % национального экспорта. В ряде развивающихся государств с относительно дешевой валютой эта доля, а значит, и зависимость экономики от зарубежного туризма значительно выше. Основные показатели международного туризма приведены в таблице 8.3.

Можно выделить три особенности международного туризма в Японии. Во-первых, с точки зрения масштабов и экономического значения туризма Япония является быстро развивающейся страной. По расчетам правительственного Агентства по туризму, прямой и косвенный вклад отрасли в ВВП Японии составляет около 5 %, в занятость населения — 6,2 %, в бюджетные доходы всех уровней — 5 % [Japan Tourism Agency, 2014]. Это примерно соответствует показателям США и Канады, хотя и существенно отстает от Италии, Франции и Испании. Внутренний туризм является неотъемлемой частью национальной культуры Японии. В 2015 г. туристические поездки внутри страны совершили 316,7 млн человек, что примерно в 2,5 раза превышает число жителей Японии. Достаточно сказать, что всемирно известный город Киото с населением 1,47 млн человек в 2013 г. принял 51 млн посетителей, из которых около 1,13 млн были зарубежными,

### Показатели международного туризма (2014)

Страны	Количество туристов, тыс. чел.		Поступления от иностранных туристов		Расходы туристов за рубежом	
	Въезд	Выезд	Сумма, млн долл.	Доля от экспорта, %	Сумма, млн долл.	Доля от импорта, %
Япония	13 413	16 903	2079	2,4	28 608	2,9
Франция	83 767	2818	66 803	7,8	59 377	6,7
Германия	32 999	83 008	55 924	3,2	10 663	7,0
Южная Корея	14,02	16 081	23 008	3,2	25 907	4,0
Великобритания	32 613	60 082	6283	7,4	79 935	8,9
США	75 011	68 303	220 757	9,4	145 678	5,1
Бразилия	643	9048	7403	2,8	29 998	9,4
Китай	55 622	н. д.	56 913	7,4	164 859	3,5
Индия	7679	1833	20 756	4,3	17 493	3,2
Россия	32 421	45 889	19 451	3,5	55 383	12,9
ЮАР	9549	н. д.	10 484	9,6	6314	5,4
Украина	12 712	22 438	2263	3,5	547	7,8
Казахстан	456	1023	1555	1,8	1919	3,4
Кыргызстан	2849	1441	468	17,4	568	8,8
Узбекистан	н. д.	н. д.	н. д.	н. д.	н. д.	н. д.
Страны мира	1 160 912	1 220 160	1 434 038	6,0	1 341 100	5,8
Страны с низкими доходами	14 721	н. д.	н. д.	11,3	6244	4,7
Страны со средними доходами	307 391	н. д.	289 906	6,0	355 904	4,7
Страны с высокими доходами	713 645	671 874	1 031 461	5,2	892 391	6,6

Таблица 8.3

Источник:  
[World  
Development  
Indicators, The  
World Bank,  
2016]

а около 50 млн человек — японскими туристами. Однако если речь заходит о средних цифрах, то оказывается, что в 2015 г. количество поездок с ночевкой на душу населения в год составляло всего 1,4 против примерно 4 в США. Средняя продолжительность поездок японцев составляла 2,3 дня, в то время как американцы путешествовали по 4–5 дней. При этом перечисленные показатели в США постоянно росли, а в Японии колебались из-за нестабильности доходов населения. Высокий уровень цен, неразвитость доступной туристам рекреационной инфраструктуры, а более всего — отсутствие традиций продолжительного отдыха хорошо объясняют, почему японцы сравнительно мало путешествуют по стране. Расширение приема зарубежных туристов, несмотря на бурный рост в 2015–2016 гг., наталкивается на те же самые трудности.

**Во-вторых**, международный туризм в Японии подвержен сильному влиянию политических, экономических и природных факторов. В 2011 г. катастрофическое землетрясение, цунами и ядерная авария привели к падению числа иностранных туристов примерно на 25 %. В 2012 г. главным сдерживающим фактором для поездок иностранцев стали дорогая иена и политические разногласия с Китаем. А вот в 2013–2015 гг. удешевление национальной валюты, смягчение визового режима и активная рекламная кампания привели к всплеску въездного туризма. В 2015 г. число посетивших Японию увеличилось сразу на 47,1 % по сравнению с предыдущим годом и достигло рекордного уровня — 19,74 млн человек. В первой половине 2016 г. рост также продолжился, хотя и не столь быстрыми темпами.

**В-третьих**, в 2015 г. впервые за прошедшие 30 с лишним лет число въехавших в страну туристов превысило количество японцев, выехавших за рубеж. Соответственно, расходы иностранных туристов в Японии (внутренний экспорт) превысили покупки японцев за рубежом (частный импорт). Отрицательное сальдо туристического обмена, характерное для 1971–2014 гг., сменилось положительным. Неудивительно, что в последние годы о въездном туризме начали говорить как о серьезном факторе равновесия платежного баланса, экономического развития и оздоровления многих территорий страны. В сентябре 2015 г. правительство Японии поставило цель довести число въезжающих в Японию туристов до 30 млн человек к 2020 г. [Агентство по туризму, 2016]. Если учесть быстрый рост зарубежного туризма в окружающих Японию странах Восточной Азии, то следует признать, что это выполнимая задача.

## 8.3. Япония — Россия: история и современность

### 8.3.1. Особенности анализа японо-российских экономических отношений

Первые встречи японцев и россиян состоялись, вероятнее всего, около 300 лет назад. **Устойчивые торговые и экономические связи** двух стран возникли после окончания международной изоляции Японии во второй половине XIX в. Однако более или менее заметную экономическую роль взаимная торговля начала играть лишь в последние 100–120 лет. Данный отрезок времени можно условно разбить на **3 периода: начальный** (1858–1945), **послевоенный** (1945–1991) и **современный** (с 1992 г. до наших дней).

Нетрудно представить себе, сколь разнообразны были условия и направления развития политических и экономических, региональных



и национальных, гуманитарных и торговых отношений Японии и России. И всё же, несмотря на серьезные различия, на протяжении каждого из периодов торговли и другим видам экономических связей были присущи по меньшей мере **три общие черты**: во-первых, сильная зависимость от состояния политического и международного климата; во-вторых, относительно небольшие объемы (как правило, Россия занимала место во второй двадцатке внешнеторговых партнеров Японии); и, наконец, в-третьих, обмен российского сырья на японские изделия (разумеется, конкретная структура торговли постоянно изменялась).

**Структура и масштабы** японо-российской торговли обуславливались геополитическими, природными, географическими и другими объективными факторами: характеристиками баланса сил в Северо-Восточной Азии, сравнительными преимуществами в виде запасов ресурсов в России и производственной базы в Японии, территориальной близостью двух стран, а также малой заселенностью и сырьевым характером экономики российских дальневосточных регионов. Следовательно, многие **черты** японо-российской торговли **имеют под собой реальные политические и экономические основы**. Неудивительно, что они сохраняются в неизменном виде на протяжении более 100 лет.

Вместе с тем в эти годы обе страны не раз принимали политические решения, за которыми следовали как всплески, так и провалы экономических связей. И Япония, и Россия неоднократно выражали неудовлетворенность состоянием сотрудничества, поскольку реальные объемы двусторонних отношений отставали от потенциально возможных, а структура торговли изменялась медленнее структуры экономики обеих стран. Всё это трудно объяснить исходя из перечисленных выше объективных предпосылок. Вполне вероятно, что **одна из важных динамических характеристик** японо-российских связей кроется в их **зависимости от предшествовавших исторических событий**, которые задали некую «колею развития» и ограничили возможности выбора более эффективных направлений.

Тезис о том, что **«история имеет значение»** (*history matters*) широко распространен как на уровне обыденного сознания, так и в исторической, социальной и экономической науках. В 1985 г. появился удобный термин ***path dependence*** («эффект колеи», «зависимость от предыдущего развития») [David, 1985], причем выражение «попасть в колею из-за исторических событий» (*lock-in by historical events*) означало «выбор чего-то плохого» (*lock-in to something bad*) [Arthur, 1989]. Примером подобного феномена может служить неэффективное распределение ресурсов, возникающее при появлении так называемых провалов рынка [Liebowitz, Margolis, 1999]. По мнению этих авторов, зависимыми от «колеи» являлись лишь участки эволюции, расположенные между «критическими моментами» (*critical junctures*). Считалось также, что в непосредственной близости от них развитие слабо зависело

от начальных условий и могло стать результатом случайных и малозначительных событий, т.е. «эффекта бабочки» (*butterfly effect*) [Mahoney, 2000]. По нашему мнению, перечисленные элементы теории зависимости от предыдущего развития могут оказаться полезными для анализа экономических отношений Японии и России.

Краткий теоретический обзор позволяет сформулировать **конкретные вопросы** для дальнейшего анализа японо-российских торгово-экономических отношений. **Во-первых**, когда возможна смена направлений развития? **Во-вторых**, можно ли говорить о существовании «эффекта колеи», т.е. повторяющемся и закрепляющемся неэффективном характере торговли? **В-третьих**, какие действия могли бы привести к выбору более рационального пути? Попытаемся взглянуть на торговлю и экономические связи двух стран под этим углом зрения.

### 8.3.2. Становление торговли (1858–1945)

Начальный период в отношениях Японии и России включает **множество событий**. К ним относятся: строительство современных государственных систем и догоняющая индустриализация в обеих странах; русско-японская и Первая мировая войны; революция в России; японская интервенция в Сибири; деятельность японских концессионеров на Северном Сахалине и в Охотском море; образование марионеточного государства в Манчжурии; первые военные столкновения Японии и СССР; договор о ненападении, и, наконец, вступление СССР в войну на Дальнем Востоке и поражение Японии. Нетрудно представить, насколько сильное влияние оказывали на торговлю эти судьбоносные политические и военные события.

**Первый трактат** о дружбе и торговле между Россией и Японией, положивший начало регулярным отношениям двух стран, был подписан в 1855 г. в городе Симодэ. В 1858 г. в столичном городе Эдо (Токио) был заключен специальный договор о торговле и мореплавании, который действовал вплоть до 1895 г. Закрепленный режим наибольшего благоприятствования являлся двусторонним, что отличало договор с Россией от соглашений с другими западными державами, заключенных Японией в период открытия страны [Вада, 1992]. В 1867 г. договор был дополнен соглашением о торговле и навигации, которое отменило сохранившиеся торговые ограничения и прежний таможенный тариф [Черевко, 1999].

Экономические отношения с Россией получили **новый импульс в 1875 г.**, когда состоялся обмен о. Сахалин на Курильские о-ва, а Япония приобрела законное право торговли, судоходства и рыбного промысла в районах Охотского моря и Камчатки. В 1876 г. во Владивостоке открылось торговое представительство Японии. Однако товарооборот двух стран

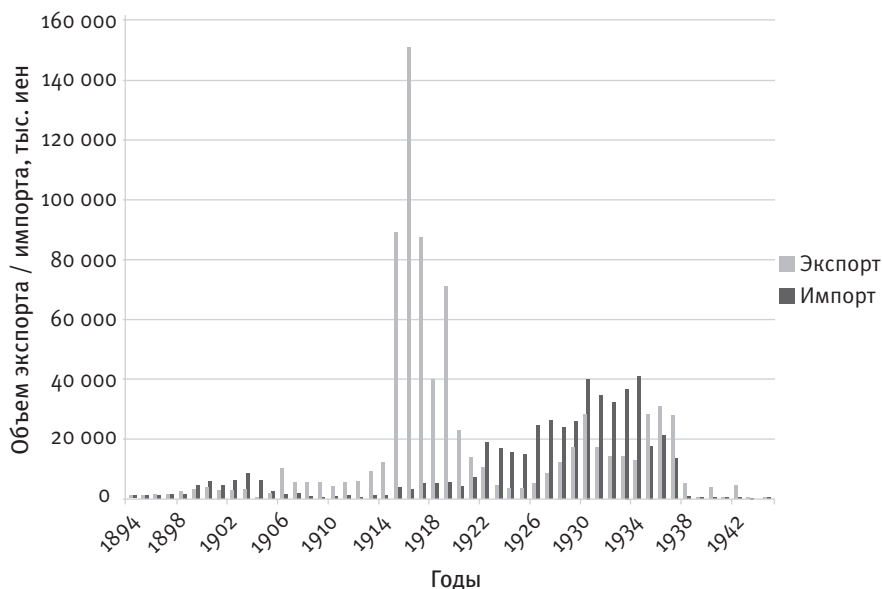
на протяжении второй половины XIX в. оставался небольшим: в 1882–1894 гг. средние доли России в суммарном экспорте и импорте Японии составляли 0,66 % и 0,85 % соответственно [Штейнгауз, 1988]. **Положение начало меняться лишь к концу XIX в.**, когда на берегах Тихого океана ощутимо возросло присутствие России, а Япония превратилась в крупную торговую державу. С 1894 г. появились официальные данные Министерства финансов Японии о торговле с Россией. Это дало возможность проведения **статистического анализа** японо-российских торговых отношений.

Цифры показывают, что в первые 10 лет после начала публикации регулярной статистики товарооборот двух стран постепенно возрастал [Мураками, 1998]. Этот рост продолжался вплоть до **русско-японской войны 1904–1905 гг.**, в ходе которой торговля резко сократилась. По итогам послевоенного урегулирования Япония получила Южный Сахалин и преимущественные права экономической деятельности в ряде соседних регионов. Многие российские продукты начали попадать в Японию по каналам внутренней, а не внешней торговли, что и привело к сокращению импорта.

Напротив, экспорт в направлении России ощутимо возрос. Причина этого в том, что российское правительство начало больше внимания уделять развитию Дальнего Востока и расширило закупки в Японии продовольствия и ряда других товаров для местного потребления. Основу японского экспорта в те годы составляли рис, мандарины, чай, лук, поваренная соль, рыболовные сети и промысловые суда. Импорт из России включал соленую рыбу, нефть, керосин, уголь и разнообразные виды древесины.

**Резкий взлет японского экспорта** отмечался в годы **Первой мировой войны**. В начале XX в. Россия в больших количествах закупала в Германии металлы и сырье для военного производства. Война заставила искать нового поставщика, роль которого с готовностью приняла на себя Япония, предложившая военной промышленности соседней державы медь, цинк, латунь, свинец, сурьму и машины для их обработки. Всего за два года российская доля в общей стоимости японского экспорта в 1915 г. достигла 11,5 %. **Россия поднялась на третье место среди внешнеторговых партнеров Японии** после США и Китая. Этот рекорд во взаимной торговле не побит до сих пор.

Революция и Гражданская война в России, а также японская интервенция привели к сокращению торговых связей. Однако уже с 1920-х годов начали расти поставки в Японию рыбы, леса, нефти и угля, поскольку советское правительство рассматривало вывоз сырья как важный источник валюты. В 1925 г. страны договорились о возобновлении дипломатических отношений. Торговый договор заключить так и не удалось, но восстановление российской экономики, индустриализация, иностранные концессии создали **новые возможности для экономического обмена**. В 1922–1933 гг. японский импорт из России превышал экспорт. Отрицательное сальдо Японии сменилось положительным только в 1934 г. В то время была достигнута



**Рисунок 8.4**

Источник:  
[Мураками,  
1998; данные  
японской  
таможенной  
статистики]

#### Экспорт и импорт Японии в направлении России

договоренность о продаже Японии российских железных дорог на территории Маньчжурии и начались поставки оборудования, судов, металлов, цемента и продовольствия в счет уплаты. Последняя партия поступила в 1938 г., после чего по политическим и военным причинам взаимная торговля хотя и не прекратилась полностью, но свелась к случайным сделкам.

В целом в **начальный** (или довоенный) период торговли России и Японии, **во-первых**, серьезно зависела от политических отношений двух стран. Достаточно указать на итоги русско-японской войны, концессии на севере Сахалина и продажу железных дорог в Манчжурии. **Во-вторых**, доля торговли с Россией в общем товарообороте была относительно невысока и составляла для Японии 0,5–2 %, исключая бурный рост в годы Первой мировой войны. **В-третьих**, модель торговли строилась на обмене российского сырья (рыбы, леса, нефти и угля) на японские изделия (потребительские продукты в конце XIX — начале XX в. и инвестиционные товары в 1920–1930-х годах). Кроме того, Транссибирская железная дорога активно использовалась Японией для пассажирского и почтового сообщения с Европой. Эти черты сохранялись в торговле двух стран долгие годы.

По-видимому, в начальный период торговые отношения прошли через **несколько критических моментов**, таких как войны, революции, передел международных сфер влияния. После каждого из них начиналась цепь событий, закрепляющих состояние взаимной торговли. Так, например, приобретение Японией прав рыболовства в бассейне Охотского моря с 1905 г.

привело к увеличению добычи рыбы, сокращению ресурсов и началу строительства на российской территории японских рыбоперерабатывающих заводов. Закупки металлов и химического сырья для производства взрывчатых веществ и военного снаряжения в 1915–1917 гг. заставили увеличить Россию импорт обрабатывающих станков. Концессии на Северном Сахалине в конце 1920-х — начале 1930-х годов расширили обмен российского угля и нефти на японское буровое и шахтное оборудование. Структура торговли, скорее всего, соответствовала потребностям и возможностям обеих стран. В то же время сравнительно **малые объемы товарообмена не позволили экономическим связям получить независимость от политики** и превратиться в стабилизатор международных отношений. Возникшая модель торговли не дала возможности перейти к более устойчивым формам сотрудничества. Всё это, на наш взгляд, говорит о **проявлении «эффекта колеи»** уже на этапе становления японо-российских отношений.

### 8.3.3. Торговля в послевоенные годы (1945–1991)

После поражения в войне вплоть до 1951 г. Япония находилась под контролем штаба оккупационных (фактически — американских) войск. В 1946–1949 гг. вся внешняя торговля страны, в том числе и японо-советская, осуществлялась по разрешениям штаба на основе межправительственных соглашений. **Объемы торговли были незначительны.** Лишь в 1947–1948 гг. удалось заключить несколько более или менее заметных сделок по экспорту в Россию деревянных судов и железнодорожных вагонов, а также импорту сахалинского угля на общую сумму около 11 млн долларов США [Мураками, 1989]. В 1949 г. текущее наблюдение над внешней торговлей перешло к правительству Японии, а совершение внешнеторговых операций было передано частным фирмам. Однако обострение политической обстановки, образование Координационного комитета по экспортному контролю (КОКОМ, или Coordinating Committee for Multilateral Export Controls — СОСОМ), осуществлявшего надзор над экспортом технологий и продукции двойного назначения в «коммунистические страны», а также начало Корейской войны и другие события привели к фактическому свертыванию торговли.

Восстановление торговых связей Японии и СССР произошло лишь после заключения совместной Декларации 1956 г., возобновления дипломатических отношений и юридического прекращения состояния войны между двумя государствами. В следующем году страны подписали торговый договор и соглашение о товарообороте и платежах, где установили режимы наибольшего благоприятствования, открыли регулярное транс-

портное сообщение и определили процедуры расчетов. Тем самым были сформированы юридические и организационные основы для возобновления двусторонних торговых отношений.

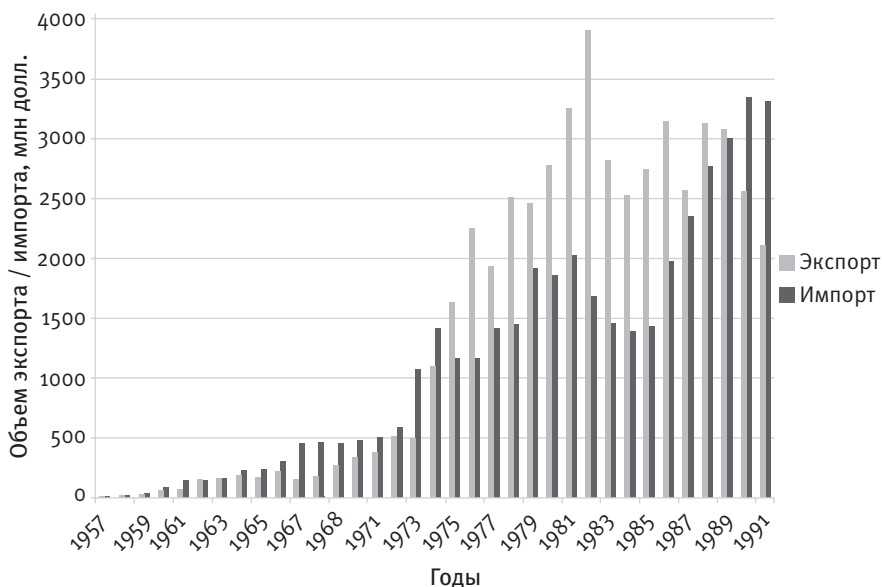
Вслед за этим встала еще более сложная задача: **создать атмосферу доверия**, необходимую для устойчивого и долгосрочного сотрудничества. Проводившаяся в СССР по инициативе Н. Хрущёва политика мирного сосуществования и курс на сближение с Японией помогли двум странам в значительной мере преодолеть отчуждение и недоверие прошлых лет. Большую роль в этом сыграли торгово-промышленные выставки, организованные в 1960–1961 гг. поочередно в обеих странах. Кроме того, в 1962–1965 гг. состоялся обмен представительными делегациями (миссиями, как их называли в Японии) промышленников, металлургов и деревообработчиков. Делегация под руководством А. Микояна (Председателя Президиума Верховного Совета СССР) в 1964 г. передала японской стороне предложение о закупке 17 химических заводов на условиях 5-летней рассрочки. Условия были приняты Японией, причем впоследствии отраслевой спектр оборудования оказался расширен, а период рассрочки увеличен до 8 лет. Поставки комплектного оборудования для химической, целлюлозно-бумажной и металлургической промышленности составляли основу японского экспорта на протяжении почти 20 лет (рис. 8.5).

На рубеже 1960–1970-х годов Япония приняла **активное участие в освоении** природных ресурсов и развитии инфраструктуры советских **Сибири и Дальнего Востока**. Между японским и советским правительством была заключена серия так называемых компенсационных сделок, в рамках которых СССР получал целевые частные кредиты на закупку японского оборудования и расплачивался поставками леса, угля, нефти, металла, произведенных с помощью закупленных машин. Так были реализованы проекты по освоению лесных ресурсов (первое соглашение подписано в 1968 г.) и производству сырья для целлюлозно-бумажной промышленности (1971).

После визита в СССР японского премьера К. Танаки (K. Tanaka) в 1973 г. **участие в освоении Сибири** даже получило в Японии **статус национального проекта** [Мураками, 1989]. Напомним, что экономика Японии в те годы стремительно росла, а правительство активно поддерживало экспорт. Осознание важности новых источников сырья и рынков сбыта привело к решению использовать для финансирования сделок с СССР государственные средства в форме кредитов Экспортно-импортного банка Японии. Разумеется, это сразу расширило сферу и подняло уровень сотрудничества. На такой солидной основе началась разработка южно-якутских месторождений каменного угля и природного газа (с 1974 г.), а также разведка шельфовых нефтегазовых месторождений на севере Сахалина (с 1975 г.). Изменилась и структура торговли. В японском экспорте на первое место

Рисунок 8.5

Источник:  
[РОТОБО, 2005]



Экспорт и импорт Японии в направлении СССР

вышли горнодобывающие и деревообрабатывающие машины, а в импорте увеличились доли угля, нефти, целлюлозы и технологической щепы. В то же время доля Японии во внешнеторговом обороте СССР оставалась сравнительно небольшой и колебалась в пределах 2,5–3,5 % [Госкомстат СССР, 1990].

**Компенсационные сделки** позволили не только нарастить объемы торговли, но и создать уникальный для того времени механизм совместной реализации крупных сырьевых проектов странами с различными социально-экономическими системами. Впоследствии отработанные принципы сотрудничества использовались при строительстве газопроводов из СССР в Западную Европу. Однако, пожалуй, самым важным результатом компенсационных сделок стал весомый вклад Японии в создание на российском Дальнем Востоке промышленной и транспортной инфраструктуры, существующей до сих пор. Неудивительно, что начиная с 1967 г. Япония заняла первое место среди внешнеторговых партнеров СССР в группе промышленно развитых стран, и только в 1974 г. уступила первенство Западной Германии.

**Начало 1980-х годов** стало непростым периодом в двусторонних отношениях. Санкции после ввода войск СССР в Афганистан, усиление надзора над экспортом оборудования по линии КОКОМ, жесткий самоконтроль японских производителей — всё это привело к неустойчиво-



сти и колебаниям товарооборота. Большие изменения происходили и в экономике обеих стран: в Советском Союзе возрастала зависимость от нефти и газа, потребности смещались с химического на нефтедобывающее оборудование и трубы большого диаметра. Япония же избавлялась от материалоемких отраслей, осуществляла программы повышения энергоэффективности и развивала наукоемкие производства. Параллельно снижался японский спрос на российское сырье. В результате, по мнению японских специалистов, к началу 1980-х годов. **Япония практически утратила интерес к освоению природных богатств Сибири**, а советская сторона по инерции продолжала предлагать соглашения на компенсационной основе, невзирая на серьезные перемены в системе мировой торговли [Яманака, 1989].

Разумеется, **это сказалось как на объемах, так и на структуре** взаимных поставок. В частности, за 1970–1986 гг. в экспорте Японии резко сократилась доля текстиля и вырос удельный вес металлоизделий и продукции машиностроения. В импорте из СССР доля леса и лесоматериалов оказалась замещена каменным углем, хлопком, мазутом и золотом. К середине 1980-х годов расширение экспорта столкнулось с недостатком инвестиционных ресурсов в СССР, а импорта — с ограничением сырьевых потребностей японского внутреннего рынка. Торговля двух стран дошла до «объективных пределов» [Мураками, 1989].

**Новый этап** в развитии японо-советских отношений начался в 1986–1988 гг., после того как **М. Горбачёв** выдвинул несколько инициатив по сотрудничеству СССР со странами Азиатско-Тихоокеанского региона. С 1987 г. в СССР стало возможным образование совместных предприятий, и первое советское СП, действующее в сфере производства, было создано с японской фирмой («Игирма-Тайрику», пиломатериалы). После реформы 1988 г. второе дыхание получила прибрежная торговля, быстро превратившаяся в заметный элемент японо-советских экономических связей. В итоге к **концу 1980-х годов** в торговле действовали одновременно два механизма — «плановый» (межгосударственные соглашения) и «полурыночный» (СП и приграничное сотрудничество). В результате в 1989 г. **оборот взаимной торговли достиг максимального уровня** (6,085 млрд долларов) за всю историю двусторонних отношений [Госкомстат СССР, 1990]. К сожалению, подъем оказался недолговременным. В 1990–1991 гг. экономический кризис в СССР и распад государственного механизма внешней торговли привели к обвальному падению товарооборота.

**В послевоенный период** внешнеэкономические отношения Японии и СССР последовательно прошли через этапы зарождения, бурного роста, неустойчивости, насыщения и кризисного падения. На всех исторических этапах торговле были присущи несколько общих черт. Прежде всего объем товарооборота двух стран серьезно колебался в зависимости от

политического климата. Далее, даже на пике роста в 1989 г. доля СССР во внешнеторговом обороте Японии не превышала 1,3 %, да и для Советского Союза этот показатель составлял всего 2,5 %. И наконец, принцип обмена российского сырья на японские промышленные изделия также сохранялся практически без изменений, несмотря на определенные сдвиги в товарной структуре. Следовательно, в отношениях двух стран **фактически возродилась модель внешней торговли, возникшая в предвоенные годы.**

Ни СССР, ни Япония **не были удовлетворены** сложившимся положением дел. Так, например, в конце 1980-х годов официальные лица с обеих сторон неоднократно высказывали обеспокоенность вертикальным характером и дисбалансом торговли, падением ценовой конкурентоспособности японских товаров и снижением спроса на сырье, слабой политической поддержкой бизнеса в Японии и отставанием в развитии Дальнего Востока СССР [Яманака, 1989]. Тем не менее структура экономики, механизм сотрудничества и состояние двусторонних отношений препятствовали поиску более эффективных вариантов.

**В начале 1960-х и 1980-х годов** в японо-советской торговле наступали критические моменты. После первого из них Советский Союз расширил импорт комплектного оборудования и пошел на реализацию компенсационных соглашений. Политика сообщила торговле мощный положительный импульс. Однако расчеты за импорт велись при помощи связанного экспорта сырья. Итак, описанная цепь событий в двусторонних отношениях закрепила традиционную товарную структуру. Впоследствии именно отсутствие структурных перемен стало препятствием к дальнейшему расширению торговых связей.

**Второй** критический момент завершился перестройкой в СССР, частичной либерализацией внешней торговли и ростом товарооборота. Впервые в послевоенные годы в торговле появились некоторые элементы рыночных отношений. События второй половины 1980-х годов, по всей видимости, следовали друг за другом как причина и следствие (либерализация, совместные предприятия, поставки оборудования и обратное движение продукции с низкой добавленной стоимостью). В механизме сотрудничества вновь проявилась зависимость от политических решений, в структуре торговли закрепился обмен сырья на промышленные изделия, а расширение объема товарооборота натолкнулось на ограниченные возможности промышленно-сырьевого обмена. Кроме того, реформа советских внешнеэкономических связей носила слишком ограниченный и краткосрочный характер. В результате **политический заряд перестройки** оказался достаточным для разрушения СССР, но **не смог привести к смене колеи** в японо-советских торгово-экономических отношениях.

### 8.3.4. Экономические связи в переходный период после распада СССР (1992 — начало 2000-х годов)

С 1992 г., после распада СССР, во внешнеэкономических связях двух стран начались крупные организационные и структурные изменения. Всего за несколько лет в этой области сформировалась совершенно **новая, постсоветская модель**, просуществовавшая до первой половины 2000-х годов. Перечислим ее основные черты.

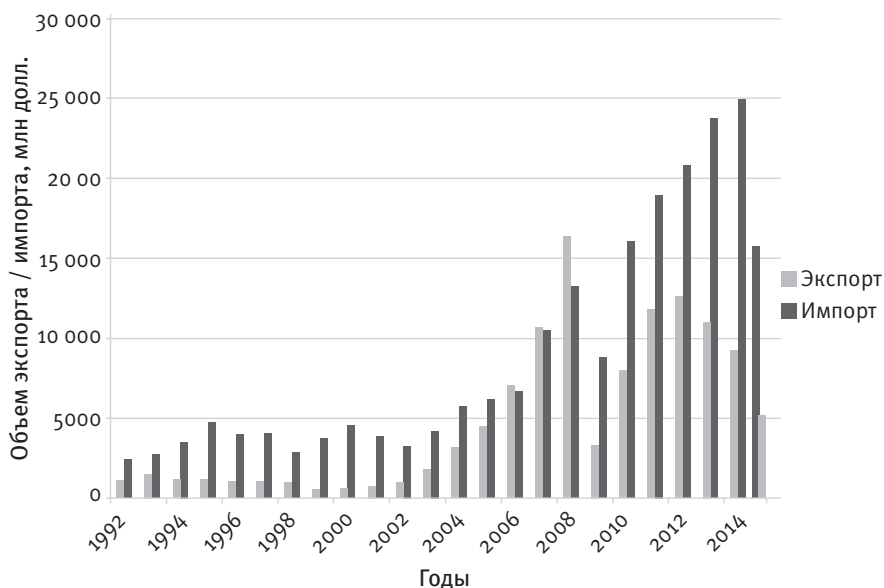
1. Вместо торговли на базе межправительственных соглашений возникла **система связей преимущественно частных компаний**, действовавших на основе рыночных критериев при минимальной государственной поддержке. Важнейшими факторами торговли стали состояние внутренних рынков Японии и России, динамика мировых цен и валютных курсов, внешнеторговое и валютное регулирование, а также конкуренция со стороны китайских, южнокорейских и американских внешнеторговых партнеров. Японские инвестиции в экономику России до середины 2000-х годов не оказывали заметного влияния на торговые отношения. Всё это объясняет неустойчивость товарооборота. На протяжении 1990-х годов его объем дважды скатывался к уровню конца 1970-х годов (в 1992 г. — 3,4 млрд, в 1998 г. — 3,8 млрд долларов) и дважды достигал пиковых значений (в 1995 г. — 5,9 млрд, в 2000 г. — 5,2 млрд долларов; рис. 8.6).

2. Изменилась **структура экспорта и импорта**, хотя и сохранилась общая модель обмена российского сырья на японские промышленные изделия. До начала 1990-х годов Япония поставляла в Советский Союз в основном машины и оборудование и имела положительное сальдо. Затем инвестиции в России резко сократились, и экспорт Японии переориентировался с инвестиционных на потребительские товары. Одновременно либерализация внутреннего японского рынка подтолкнула спрос на российские цветные металлы, рыбу и морепродукты, лес и уголь, которые не находили сбыта в кризисной России. В итоге японский экспорт сократился, а импорт вырос. Впервые с 1975 г. сформировалось отрицательное торговое сальдо Японии, достигшее в 2000 г. 4 млрд долларов. В то время основными статьями японского импорта из России были цветные и драгоценные металлы (43 %), рыба и морепродукты (29 %), лес и пиломатериалы (12 %), уголь (4 %) и нефть (3 %). Экспорт в направлении России состоял из автомобилей (29 %), включая поддержанные (21 %), за которыми с большим отрывом следовали промышленное оборудование (12 %) и электроника (9 %).

3. Изменения механизма и товарной структуры торговли привели к тому, что **ряд операций оказался за пределами официальной таможенной статистики**. Например, японские данные о ввозе рыбы и морепродуктов начали существенно превышать соответствующие российские, поскольку

**Рисунок 8.6**

Источник:  
[РОТОБО, 2005;  
РОНИС, 2015]



Экспорт и импорт Японии  
в направлении России в 1992–2015 гг.

вплоть до 2009 г. рыба, выловленная за пределами 12-мильной зоны России, не должна была проходить таможенного оформления. На протяжении 1990-х годов в экспорте Японии существенная часть приходилась на бытовую электронику. Значительное количество японских электронных изделий ввозилось в Россию через таможенные склады в Сингапуре, ОАЭ и других странах. Это позволяло минимизировать импортные платежи, но в двустороннюю статистику не попадало. До 2005 г. не отражались в статистике и подержанные автомобили, вывозимые из Японии российскими туристами и моряками в качестве личного багажа. И наконец, появилась обширная группа изделий (автомобили, бытовая электроника и др.), произведенных японскими компаниями за пределами Японии и продаваемых в России под японскими марками. Применительно к японо-российским отношениям это означало, что присутствие японских товаров и компаний на российском рынке (и наоборот) было выше тех цифр, которыми обычно оперировала таможенная статистика.

4. Серьезные перемены в двусторонней торговле не дали толчка заметному повышению удельного веса Японии и России в общем товарообороте каждой из стран. В 1992–2003 гг. доля России в товарообороте Японии составляла 0,6–0,7 % (примерно 0,3 % в экспорте и 1 % в импорте). На Японию приходилось 2,2–3,5 % российской внешней торговли (1,8–3,1 % экспорта

и 3,2–3,9 % импорта). В 2003 г. Россия среди внешнеторговых партнеров Японии была на 23-м месте, а Япония для России — на 13-м. Эти цифры в отрыве от общего контекста развития двусторонних отношений не давали оснований для оптимизма. Однако нужно учесть, что в указанный период главным фактором динамики внешнеэкономических связей в Северо-Восточной Азии являлась всеобщая переориентация торговли и инвестиций на Китай. Торговля Японии с КНР с 1992 г. увеличилась в 4,5, а России с КНР — в 2,5 раза. Повышение значимости японо-российских отношений произошло лишь после стабилизации темпов роста торговли с Китаем. Кроме того, десятилетие 1990-х, если судить по динамике основных экономических показателей, и для Японии, и для России было наихудшим за всю послевоенную историю. На региональном уровне перелом в экономическом развитии соседних территорий двух стран произошел только в 2003 г. Именно тогда улучшилось состояние инвестиционного и потребительского рынков России и Японии, а на российском Дальнем Востоке началась реализация крупных энергетических и инфраструктурных проектов. Всё это создало новые возможности для взаимной торговли.

5. В 1990-е годы в японско-российской торговле возросла **доля российского Дальнего Востока**, а также северных и япономорских префектур Японии. Перед распадом СССР около 20 % японского товарооборота с Россией осуществлялось через близлежащие порты, расположенные на о. Хоккайдо и побережье Японского моря (Хакодате, Ниигата, Тояма, Цуруга, Кита-Кюсю и др.). К концу 1990-х годов их доля увеличилась примерно до 40 %, а удельный вес тихоокеанских портов (Токио, Иокогама, Нагоя, Осака, Кобе и т. д.) соответственно сократился. Это связано как с изменением характера японо-российской торговли, так и с глубокими сдвигами в региональной политике обеих стран. В Японии, например, появилась концепция оздоровления депрессивных регионов (северные и япономорские префектуры входят в их число) за счет развития приграничных международных связей. На этой основе центральное правительство и руководство префектур предприняли целый ряд конкретных шагов, которые и привели к таким результатам.

6. Среди японских компаний, торгующих с Россией, выделились **две основные группы**, которые можно условно отнести к **макро- и микробизнесу**. **Первая группа** включает гигантские, всемирно известные фирмы, такие как *Toyota, Nissan, Komatsu, Japan Tobacco, Sumitomo, Hitachi* и т. д. Их интерес к сбытовой и производственной деятельности на территории России очевиден, хотя данное направление бизнеса ни в коей мере не является приоритетным. **Вторая группа** торгующих с Россией японских компаний состоит из тысяч небольших фирм, занимающихся торговлей рыбой, лесом, поддержанными автомобилями, потребительскими товарами, обслуживанием российских судов и т. д. Подобный микробизнес в японо-российских

отношениях возник на волне либерализации 1990-х годов. Как правило, участвующие в нем компании расположены в соседних с Россией северных и прибрежных японских префектурах и ориентированы исключительно на Россию. Они обладают всеми традиционными плюсами и минусами малых предприятий. К плюсам можно отнести низкие издержки и быструю реакцию на изменение рыночных условий, а к минусам — ограниченные экономические возможности, тенденцию использовать средства из арсенала теневой экономики, а также нежелание (и неумение) японских бизнесменов работать в условиях высокого риска.

7. Последняя особенность постсоветской модели связана с тем, что в 1990-х годах в японо-российских связях появился целый ряд проблем, которые оказалось невозможно разрешить при помощи одного только рыночного механизма. Так, в освоении энергоресурсов Восточной Сибири был выбран вариант более затратный, но исключающий превращение Китая в монопольного покупателя. Импорт в Японию российских морских биоресурсов и экспорт японских подержанных автомобилей привели к появлению крупного нелегального сектора. Дело дошло до того, что некоторые эксперты начали заявлять о противоречии государственным интересам России всей модели использования дальневосточных ресурсов на рынках Северо-Восточной Азии [Богатуров, 2004]. И наконец, во взаимном восприятии друг друга японцами и россиянами появился глубокий и расширяющийся разрыв. Перечисленные явления можно считать проявлениями монополии, теневой экономики, негативных внешних эффектов и асимметричной информации. Экономическая теория относит их к провалам рынка, т. е. к ситуациям, когда невозможно эффективное распределение ресурсов на основе рыночных сигналов и требуется целенаправленное государственное вмешательство [Belov, 2005].

После критического момента перестройки и рыночных реформ японо-российская торговля вновь попала в многолетнюю колею зависимости от политических отношений и обмена сырья на готовые изделия. Это сопровождалось спиральным расширением теневого сектора и возникновением других провалов рынка в ряде секторов сотрудничества. Зависимость от колеи приобрела ярко выраженный и хорошо объяснимый теорией характер.

### 8.3.5. Современный этап сотрудничества (2004–2016)

Серьезные изменения в торговле Японии и России начались в 2004 г. Товарооборот превысил 8 млрд долларов и побил все прежние рекорды. В японском экспорте на много лет вперед первое место заняли автомобили, спрос на которые в России стремительно возрос на волне небывалых экспортных доходов и последовавшего потребительского бума. Импорт Японии



состоял из алюминия, палладия, угля, нефти, леса и морских биоресурсов. Потребность в этих видах сырья повысилась в условиях экономического подъема Японии и благоприятной внешней конъюнктуры. Отметим, что этот подъем 2001–2006 гг. оказался самым продолжительным в истории страны, хотя темпы роста составляли всего 1,8–2,5 % в год.

**В течение трех лет (2006–2008)** экспорт Японии превышал импорт — настолько популярны в России оказались японские автомобили. Однако ситуация резко изменилась **после кризиса 2009 г.** Российский потребительский рынок сжался, если не сказать — рухнул. С целью защиты внутреннего производства были повышены российские пошлины на ввоз подержанных автомобилей. Экспорт таких машин сократился за год примерно в 8 раз и, несмотря на последующее неустойчивое оживление, к 2015 г. не достиг даже трети исторического максимума. Кроме того, в начале 2010-х годов российские покупатели начали пересаживаться с подержанных машин на новые иномарки. Неудивительно, что с 2010 г. в японском экспорте стали преобладать новые автомобили и комплекты для их сборки (рис. 8.7).

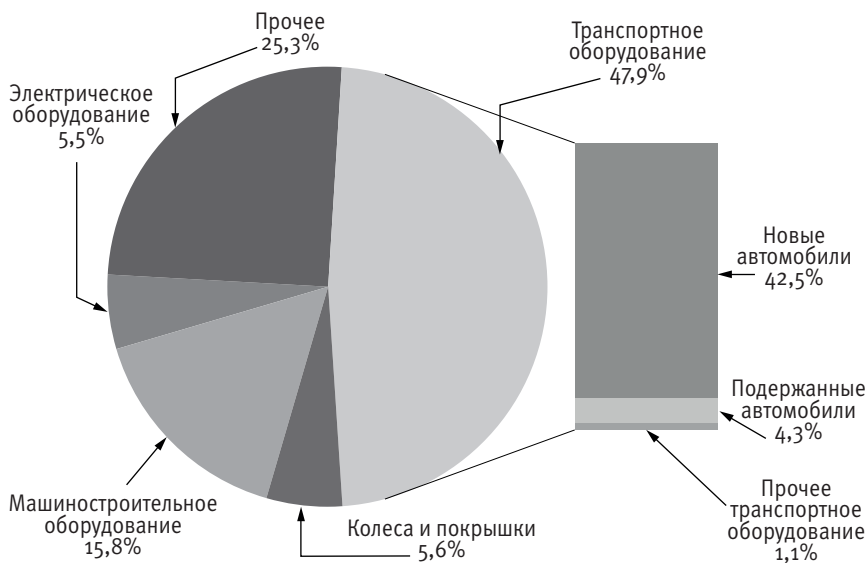
**В 2009 г. на Сахалине** был запущен первый в России завод по производству сжиженного природного газа (СПГ), построенный в рамках проекта «Сахалин-2» с участием японских фирм. Уже через полтора месяца первая партия СПГ поступила в Японию. В японском импорте появился новый товар, доля которого начала быстро расширяться. Это серьезно повлияло и на объем, и на структуру взаимной торговли. Импорт Японии намного превысил экспорт, т. е. торговое сальдо стало отрицательным, что закрепилось на многие годы. Сформировалась **стандартная для Японии модель торгового обмена с нефтедобывающими странами**, а именно: весомый импорт энергоносителей и меньший по объемам экспорт автомобилей, оборудования и некоторых потребительских товаров (рис. 8.8).

Перечислим **основные черты** японо-российской торговли, **характерные для 2010-х годов.** Во-первых, в этот период наблюдается быстрый, хотя и неустойчивый рост товарооборота, который в 2014 г. достиг уровня 34,2 млрд долларов (9,3 млрд — экспорт и 24,9 млрд — импорт Японии) и резко сократился в 2015–2016 гг.

Одним из долгосрочных факторов расширения торговли можно было считать вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО) в 2012 г. Экспорт Японии демонстрировал неустойчивую динамику. Причины этого, по-видимому, носили скорее конъюнктурный характер, поскольку были связаны с колебаниями российского потребительского и инвестиционного спроса на японские автомобили и промышленное оборудование. А вот многочисленные меры и программы правительства Российской Федерации по развитию дальневосточного региона оказали на российский спрос долгосрочное положительное воздействие.



**Рисунок 8.7**  
 Источник:  
 [РОНИС, 2015]



Товарная структура экспорта Японии в Россию в 2014 г.

Увеличение Японией **импорта российских энергоносителей** также отражало долгосрочные сдвиги в энергетической политике страны. После катастрофы 11 марта 2011 года и остановки всех действующих атомных реакторов Япония увеличила закупки СПГ и вышла на первое место в мире по его импорту. Большие объемы сжиженного газа начали поступать с Сахалина, где заработал крупный производственный и транспортный комплекс. Японские компании заключили контракты на закупки сахалинского топлива в течение 15–25 лет. Более того, вслед за успехом сахалинских проектов японо-российское сотрудничество в области энергетики начало быстро расширяться. К сожалению, уже в начале 2015 г. рост поставок в Россию энергетического оборудования замедлился под влиянием неблагоприятной конъюнктуры и антироссийских санкций.

**Во-вторых**, в начале 2010-х годов в структуре внешней торговли Японии наибольший удельный вес приобрели новые автомобили и промышленное оборудование (экспорт), а также энергоресурсы (импорт). Поставки и закупки этих видов товаров, как правило, осуществляют крупные и хорошо известные фирмы, которые дорожат своей репутацией, чувствуют социальную ответственность и ориентированы на долгосрочный и взаимовыгодный бизнес. В результате общую атмосферу в торговле двух стран начали определять *Toyota* и «Газпром», а не сотни мелких компаний, занимавшихся в 1990-х годах обменом крабов на подержанные иномарки. Малые и средние предприятия (МСП) по-прежнему совершают внешнеторговые операции.

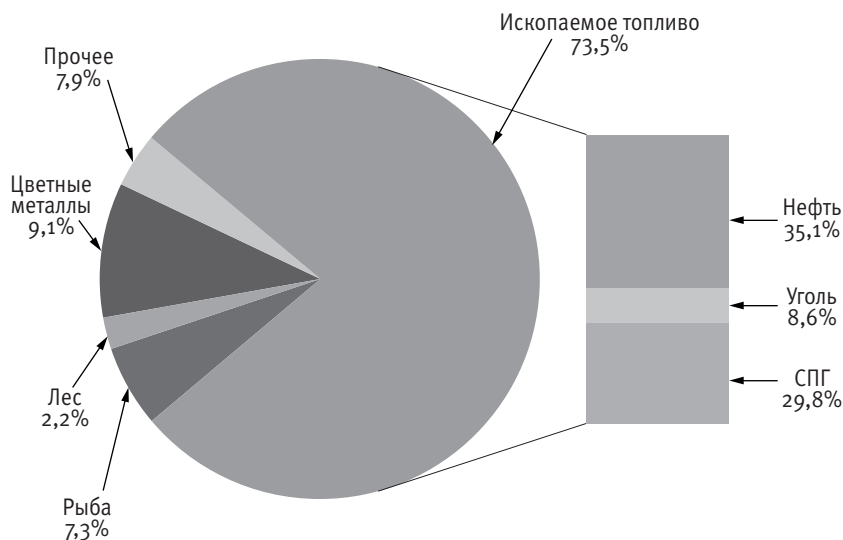


Рисунок 8.8

Источник:  
[РОНИС, 2015]

Товарная структура импорта Японии из России в 2014 г.

Однако характер их деятельности существенно изменился, поскольку на протяжении 2000-х годов правительства обеих стран решили множество проблем с контролем рыболовства и заготовки леса, таможенной очисткой и транспортировкой кранов и подержанных автомобилей. В результате бизнес МСП стал намного прозрачнее и респектабельнее.

**В-третьих**, значительная часть торговли оказалась результатом японских инвестиций в экономику России. Мы уже отмечали, что построенный на Сахалине завод СПГ начал поставлять продукцию в Японию, что позволило резко увеличить импорт энергоресурсов из России. Другой сигнал подали компании *Toyota*, *Nissan*, *Komatsu* и др., соорудившие автосборочные предприятия и начавшие поставку на них комплектов для сборки машин. Это привело к появлению в японском экспорте новой устойчивой статьи.

В 2013 г. накопленный объем **японских инвестиций** в России составил 9,9 млрд долларов (2,6 % от общей российской суммы). По этому показателю Япония находилась на 10-м месте после Китая, Великобритании, Германии, Франции, США и нескольких «налоговых гаваней». Основная часть инвестиций Японии, так же как и большинства других стран, приходилась на внешнеторговые и банковские кредиты (8,7 млрд долларов). Наибольшее значение для стабильных внешнеэкономических связей имели прямые инвестиции, накопленный объем которых достигал 1,2 млрд долларов.

Интересы японских компаний хорошо отражало **территориальное распределение инвестиций** по субъектам Российской Федерации:

85,7 % ПИИ было сосредоточено в Сахалинской области, 6,3 % в Москве, 1,7 % в Санкт-Петербурге, 1,4 % в Липецкой области и 1,3 % в Приморском крае. В остальных регионах доля накопленных инвестиций из Японии не превышала 0,7 %. Из этого нетрудно заключить, что главный объект приложения японского капитала представляли собой сахалинские проекты по добыче нефти и газа. За ними с большим отрывом следовали вложения в автомобилестроение, телекоммуникации, торговлю, производство электроэнергии, металлопроката и труб. Кроме того, в Сибири и на российском Дальнем Востоке внимание инвесторов из Японии привлекали добыча полезных ископаемых, переработка древесины и рыбного сырья, строительство инфраструктурных объектов и производство сельскохозяйственной продукции. Однако инвестиции в эти отрасли по состоянию на начало 2014 г. были невелики, особенно с точки зрения накопленных сумм.

**В-четвертых**, в 2013 — начале 2014 г. расширился политический диалог Японии и России. Интерес Японии подстегнули ухудшение ее отношений с Китаем и Южной Кореей и надежда на ускоренное решение политических проблем с северным соседом. Россия же заявила о развитии своего дальневосточного региона в качестве долгосрочного государственного приоритета и активизировала поиск устойчивых рынков сбыта сырья, источников капиталов и технологий. Усиление взаимных ожиданий привело к тому, что в одном только 2013 г. лидеры двух стран сумели встретиться и обсудить взаимные проблемы целых пять раз. Японский премьер-министр был единственным представителем G-7 на открытии Олимпиады в Сочи. Санкции в отношении России на какое-то время затормозили политическое сотрудничество. По-видимому, новый импульс ему может дать планируемый на 2017 г. визит российского президента в Японию.

Итак, за последние 10 лет в японо-российской торговле произошли **серьезные изменения**. Товарооборот вырос почти втрое. С обеих сторон участниками торговли стали самые крупные и авторитетные компании. Удалось разрешить многие социальные, юридические и гуманитарные проблемы, характерные для 1990-х и первой половины 2000-х годов. Оживились инвестиции, а политические связи в большинстве случаев начали способствовать реализации экономических проектов. Появились свидетельства того, что японо-российское сотрудничество **вполне способно перейти на более эффективную траекторию**. Вероятнее всего, это стало возможно в результате согласованного и систематического вмешательства обеих стран в механизм следующих по традиционной колее двусторонних отношений. В подтверждение этого тезиса приведем **три примера**, наиболее ярко демонстрирующие позитивную роль государственных интервенций для устранения провалов рынка, а именно: **обмен крабов** на подержанные автомобили, модернизацию российского автомобильного рынка с участием японских

компаний, а также совместное **формирование нефтегазовой инфраструктуры** на Дальнем Востоке России.

### ***Обмен крабов на подержанные автомобили***

В настоящее время обмен двумя названными товарами составляет лишь **небольшую часть** взаимной торговли (в 2014 г. 6,9 % японского импорта пришлось на рыбу и крабы, а 7,3 % экспорта — на подержанные автомобили). Тем не менее в середине 1990-х — начале 2000-х годов их доля достигала 30–40 %, причем значительная часть торговли осуществлялась нелегальным образом. Теневой сектор в этих двух сферах стал олицетворением негативных переходных процессов в двусторонних экономических отношениях.

В 1990–2000-х годах поставки рыбы и морских биоресурсов из России привлекали **большое внимание правоохранительных органов и общественности** обеих стран. Дело в том, что в данном секторе двусторонних отношений вплоть до недавнего времени широкое распространение имели браконьерство, уклонение от уплаты налогов, нарушение правил таможенного оформления и расчетов, социальные проблемы в японских портах в связи с наплывом российских моряков и другие негативные явления. Подобные проблемы у России существовали в торговле морскими биоресурсами с целым рядом прибрежных государств, таких как Норвегия, США, Канада, Южная Корея, Китай. По мнению экспертов Всемирного фонда дикой природы (World Wildlife Fund, WWF), разветвленная система международного оборота незаконно добытой российской морепродукции, возникшая в странах северной части Тихого океана, начала серьезно угрожать экологии региона и существованию местных популяций некоторых видов беспозвоночных [WWF, 2014]. В отношениях с Японией теневой сектор достиг самых крупных размеров. Косвенным отражением этого являлось несовпадение таможенной статистики России об экспорте морепродуктов и Японии — об их импорте. Только за период 1994–2002 гг. превышение японских данных над российскими составило 52,1 млрд долларов [Белов, 2004].

**Ситуация несколько изменилась** после введения в России в 2009 г. обязательного оформления в российских таможнях всего направляемого на экспорт улова. Разрывы таможенной статистики сократились, однако продолжали исчисляться десятками тысяч тонн. Разумеется, не все статистические различия можно отнести на счет теневого сектора. Правильнее было бы сравнивать объемы допустимого улова (ОДУ) и показатели реального вылова или экспорта, разницу которых без всяких оговорок следует считать индикатором браконьерской добычи.

Обратим внимание **только на крабов, креветок и других морских беспозвоночных**, т. е. на самый дорогой вид морских биоресурсов, который чаще всего становится объектом незаконного, несообщаемого

и нерегулируемого (ННН) промысла. Русскоязычный отчет WWF указывает, что в последнее десятилетие незаконный вылов краба в России превышал допустимый уровень в 1,7–4 раза [WWF, 2015, с. 4]. По сообщению Дальневосточной Ассоциации добытчиков крабов, в 2013 г. совокупные объемы импорта российских беспозвоночных Японией, Южной Кореей, Китаем и другими странами составили 85,8 тыс. тонн, а ОДУ — 61,6 тыс. тонн. Разницу в размере 28 % можно считать наименьшей обоснованной оценкой ННН сбыта [Зиброва, 2014]. Применяв данную оценку к периоду 2003–2015 гг., нетрудно подсчитать, что **минимальный кумулятивный объем ННН торговли крабами** за эти годы составил по меньшей мере **1,6 млрд долларов**.

Разумеется, приведенные цифры представляют собой минимальный уровень ННН поставок. **Реальные объемы могут ощутимо превышать** указанные значения. Тем не менее точнее указать объемы нелегальной торговли вряд ли возможно. Именно поэтому эксперты WWF в своих отчетах о ситуации в начале 2010-х годов не приводят конкретных данных, а указывают лишь, что «...большая часть японского импорта российского краба поставляется нелегально...» [WWF, 2015, с. 21].

На протяжении 2000–2010-х годов **масштабы теневого сектора** в области крабовой торговли **постепенно сокращались** вслед за усилением контроля и повышением ответственности промысловиков. Однако ситуация улучшалась настолько медленно, что в декабре 2013 г. российское правительство было вынуждено принять специальный план действий в этой области [Правительство РФ, 2014]. В сфере двусторонней торговли решающий шаг был сделан в сентябре 2012 г., когда правительства России и Японии заключили Соглашение о предотвращении незаконного промысла (к тому времени подобный документ был уже подписан с Южной Кореей). Соглашение стало итогом длительных переговоров, в ходе которых использовались самые разные рычаги взаимного давления — от экологических соображений до запрета экспорта живого краба из российской экономической зоны в 2007–2011 гг.

Определенную роль в переговорах сыграло **привлечение к данной проблеме внимания международной общественности**. В частности, в уже упомянутом отчете WWF было прямо указано на международно-правовые обязательства импортеров принять меры для предотвращения закупок нелегально добываемой продукции, а также были сформулированы конкретные предложения в адрес потребителей российского краба [WWF, 2014]. В результате в апреле 2014 г. японская сторона ввела в действие новую процедуру таможенного контроля над импортом краба из России или из третьих стран, основанную на обмене информацией с российскими таможенными службами, а в декабре того же года российские органы начали выдавать подтверждения законности добычи. Общие объемы поставок на японский рынок упали, что вполне предсказуемо привело к повышению цен (рис. 8.9).

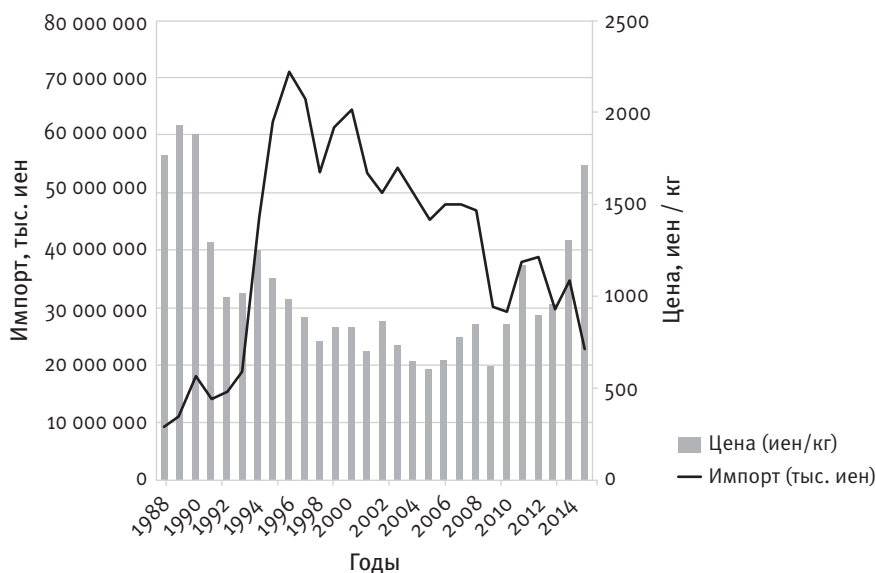


Рисунок 8.9

Источник:  
[Таможенная  
статистика  
Японии]

#### Стоимостные показатели импорта российских крабов Японией

За первую половину 2015 г. территориальные управления Росрыболовства в Дальневосточном бассейне выдали 2711 соответствующих сертификатов и отклонили 41 заявку, или 1,5 % от их общего числа [Росрыболовство, 2015]. Жалоб на отклонение заявок не подавалось, что говорит о высокой эффективности сертификации для законопослушных компаний.

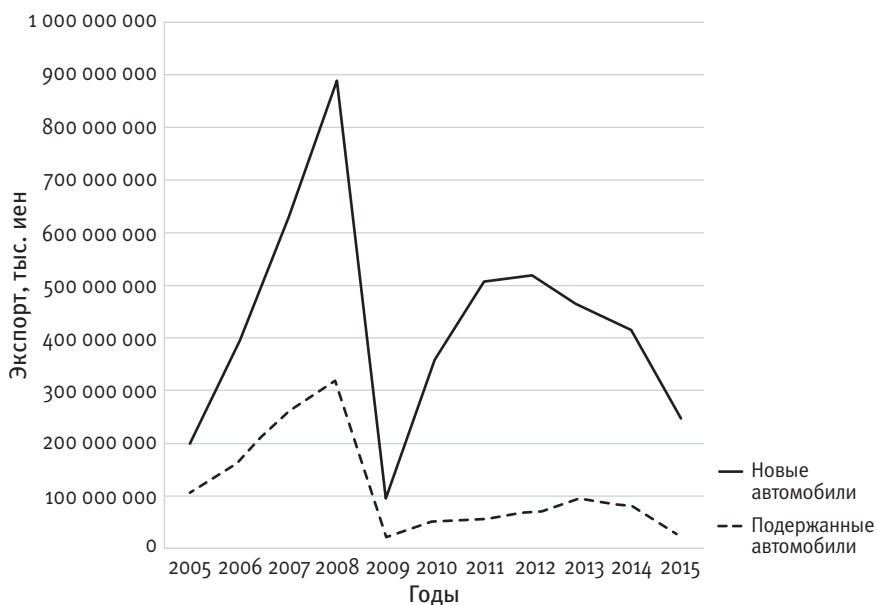
Незаконный экспорт краба в Японию существенно сократился. Уже в июле 2015 г. отмечалось, что через эту страну идут лишь небольшие транзитные потоки нелегального российского краба, а центр борьбы со сбытом нелегальной продукции переместился в порты Китая и Северной Кореи [Партнерство, 2015]. По мнению специалистов, в декабре 2015 г. «масштабные поставки браконьерского краба в порты Японии... практически прекратились» [FISHNET.RU, 2015]. К концу 2015 г. проблема незаконного экспорта краба из России в Японию оказалась фактически решена.

Физические и стоимостные объемы, а также средние цены за килограмм российского краба, поставляемого в Японию, вернулись к показателям начала 1990-х годов, т. е. к периоду, «когда промысел хорошо регулировался и осуществлялся под жестким контролем» [WWF, 2015, с. 12]. По-видимому, можно сказать, что на этом завершился переходный период в данной сфере японо-российской торговли.

Резкий взлет и последующее сокращение импорта краба из России было связано именно с динамикой ННН промысла, поскольку ОДУ

Рисунок 8.10

Источник:  
[Таможенная  
статистика  
Японии]



Экспорт автомобилей из Японии в Россию

и официальные цифры вылова менялись незначительно. Устранение нелегального бизнеса стало основным фактором резкого сокращения импорта из России. В этом смысле борьба с теневым сектором оказала негативное влияние на товарооборот. Тем не менее **появление** прозрачной и прочной **системы контроля** создало условия для сохранения ресурсов морских беспозвоночных, что должно послужить долгосрочному, устойчивому и **взаимовыгодному развитию** экономических отношений двух стран.

Расчеты за браконьерского краба в японских портах зачастую велись в наличной валюте, часть которой моряки немедленно тратили на **закупку подержанных японских автомобилей** и других потребительских товаров. Неудивительно, что в ближайших к России японских портах торговля двух стран приобрела форму обмена крабов на подержанные автомобили. С середины 1990-х годов последние заняли лидирующие позиции в экспортных поставках из Японии в Россию. К сожалению, точные цифры экспорта неизвестны, поскольку полный статистический учет был налажен в Японии только в 2005 г. К тому времени новые автомобили в японском экспорте по стоимости уже обогнали подержанные, а с 2009 г. обошли их и по количеству (рис. 8.10).

**Пик экспорта подержанных автомобилей из Японии в Россию пришелся на 2008 г.**, когда были вывезены 517,5 тыс. машин. Экспорт подержанных автомобилей в Японии представляет собой весьма **специфический вид**



**бизнеса.** Пожалуй, главная его особенность — это невысокие начальные издержки и необходимость тесных связей со странами-импортерами. В середине 2000-х годов из 800 работающих с поддержанными автомобилями экспортных компаний Японии владельцами 350 являлись граждане Пакистана, 100 — Бангладеш и 100 — Шри-Ланки. Это отражало как географию поставок японских поддержанных автомобилей, так и высокую конкурентоспособность бизнесменов из Южной Азии.

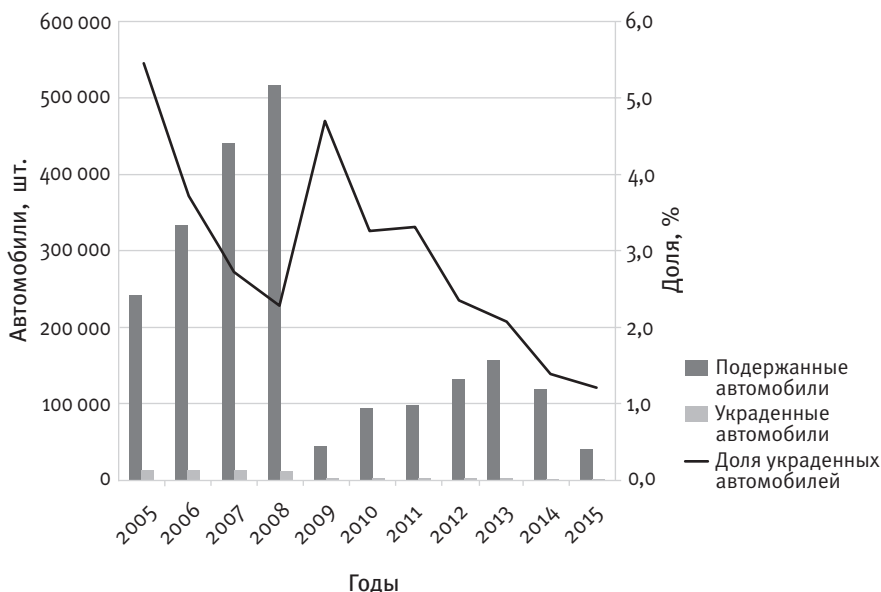
К этому необходимо добавить еще одно важное замечание: по оценкам специалистов, в 2003 г. **60 тыс. автомобилей были похищены и вывезены** из страны международными преступными организациями. Общее количество зарегистрированных случаев кражи автомобилей составляло 64 233, следовательно, как утверждают японские специалисты, почти все (93,4 %) похищенные автомобили вывозились из страны. В июле 2002 — сентябре 2003 г. французский подданный алжирского происхождения Лионель Дюмон проник в Японию по поддельным документам и занимался экспортом поддержанных машин в Ниигате (крупный портовый город на побережье Японского моря). Как утверждает пресса, Дюмон являлся одним из руководителей террористической организации Аль-Каида и пытался создать ее сеть в Японии [Otake, 2004]. Разумеется, это частные примеры. Однако они говорят о том, что даже у законопослушных дилеров иногда возникали основания опасаться за репутацию своего бизнеса.

Именно с этих позиций следует рассматривать действия японских властей по **упорядочению торговли** поддержанными автомобилями в середине 2000-х годов. В частности, экспорт был сконцентрирован в крупных портах, появились специальные причалы и стоянки для погрузки, введено правило обязательного таможенного оформления вне зависимости от стоимости автомобиля. В дополнение к этому усилился контроль за оборотом поддержанных автомобилей на внутреннем рынке, для чего началась регистрация номеров автомобильных двигателей, развернулась кампания по предотвращению угонов и т. п. За 10 с небольшим лет **властям Японии удалось заметно улучшить ситуацию.** В 2015 г. число автомобильных краж сократилось до 13 821, а доля незаконного экспорта в общем количестве вывезенных поддержанных машин снизилась до 1,2 % (рис. 8.11).

Важно подчеркнуть, что **усиление контроля** в этой сфере велось **постепенно.** Сохранялись и расширялись возможности входа на рынок и добросовестной конкуренции. В частности, с начала 2000-х годов в Японию стали активно проникать российские компании. В 2005 и 2007 гг. **в порту Фукуи** на побережье Японского моря были зарегистрированы **две российские фирмы,** которые занялись экспортом поддержанных автомобилей и запчастей. Прочные связи со сбытовыми точками в России оказались их важнейшим конкурентным преимуществом. Этот вывод можно сделать на основе регулярных опросов представителей компаний, проведенных

**Рисунок 8.11**

Оценка на основе данных таможенной статистики Японии ([www.customs.go.jp](http://www.customs.go.jp)) и национального полицейского управления ([www.npa.go.jp](http://www.npa.go.jp))



Экспорт подержанных (в том числе украденных) автомобилей из Японии в Россию

автором в 2007–2015 гг. Именно их усилиями экспорт автомобилей через порт Фукуи в 2008 г. был доведен до 21 561 штук.

Увеличение экспорта привело к использованию специальных судов типа *Ro-Ro* для перевозки подвижного состава, а также к четкой организации процедур поиска, закупки, доставки до порта, предпродажной подготовки, таможенной очистки и отгрузки автомобилей. Всего за несколько лет **операции российских компаний** в Фукуи вышли за пределы простейшего гаражного бизнеса и **приобрели сложный характер**. Российский покупатель самостоятельно выбирал подержанный автомобиль на японском интернет-аукционе и вносил аванс в российский офис, а дочерняя компания в Японии выкупала заказанную машину, проводила предварительный техосмотр и осуществляла гарантированную доставку. По этой же схеме работало и большинство других расположенных в Японии российских компаний-экспортеров. Фактически большинство дилеров по торговле подержанными японскими автомобилями превратились в эффективных и современных торговых посредников, действующих строго в правовом поле и быстро реагирующих на изменения конъюнктуры.

**Повышение** российских таможенных пошлин и введение утилизационного сбора на подержанные иномарки в 2009 г. **привели к падению продаж**. На протяжении двух-трех лет компании из Фукуи пытались ком-

пенсировать потери за счет поставок разрезанных надвое (half-cut) автомобилей по таможенным ставкам запчастей. Затем в ассортименте торговли начала расти доля грузовиков, автобусов и машин специального назначения. Однако в 2015 г. кризисные явления в российской экономике привели к настолько глубокому падению спроса, что экспорт фактически прекратился (четыре автомобиля за 12 месяцев). Обе компании закрыли площадки в Фукуи, одна из них полностью завершила деятельность в Японии, а вторая перевела часть оставшихся сотрудников в соседний крупный порт Тояму. **Автомобильная торговля Фукуи и России полностью прекратилась.** Да и общие поставки подержанных машин из Японии в Россию к 2015 г. упали до 43 980 штук, что было в 2,4 раза меньше предыдущего года, в 11,7 раза меньше пикового 2008-го и примерно соответствовало уровню 2001–2002 гг.

**Торговля подержанными автомобилями изменилась и в самой России.** Объединение рынка импортных и произведенных внутри страны машин, распространение интернет-аукционов, появление крупных оптовых компаний, зарубежные инвестиции в дилерские сети из той же Японии — всё это появилось в 2010-х годах сначала во Владивостоке, а затем и во многих других крупных городах. В результате данная сфера стала примером роста частного мелкого и среднего бизнеса не только без какой-либо поддержки государства, но и в условиях постоянных попыток ограничить приток дешевых подержанных иномарок и конкуренцию зарождающемуся внутреннему автомобильному производству [Сайто, 2015].

**Снижение экспорта японских подержанных машин в Россию явилось результатом ряда причин,** главные из которых связаны с состоянием российского автомобильного рынка: кризисным падением продаж, изменениями во внутренней торговле подержанными автомобилями, политикой правительства по ограничению ввоза. Меры японских властей, направленные на предотвращение автомобильных краж и усиление контроля над оборотом подержанных автомобилей, мало сказались на объемах торговли, по крайней мере на работе законопослушных дилеров. **Борьба с теневым рынком стала не фактором сдерживания и причиной падения экспорта,** а стимулом для институциональной эволюции автомобильной торговли.

### ***Модернизация российского автомобильного рынка и роль японских компаний***

Анализ японского экспорта подержанных автомобилей был бы неполным без исследования спроса и **особенностей российского рынка.** Поэтому обратимся к другому аспекту сотрудничества в автомобильной отрасли и рассмотрим развитие внутреннего российского производства и роль в нем японских компаний. В качестве краткой характеристики российского автомобильного рынка отметим, что в 2014 г. в России было реализовано 2,49 млн новых легковых и 0,8 млн подержанных автомобилей

(включая легкие грузовые машины коммерческого назначения). Несмотря на неустойчивость спроса и возможность его падения в 2015 г. на 25–35 %, с 2016 г. ожидалась стабилизация, а на 2017–2020 гг. прогнозировалось увеличение внутренних продаж [Сакагути, 2015]. Рынок таких размеров представляет интерес для любой страны с развитой автомобильной промышленностью, включая, разумеется, и Японию.

В 2014 г. на автомобильную технику пришлось 67,6 % стоимости японского экспорта в Россию, причем 51,7 % составляли новые, а 6,9 % — подержанные автомобили, автобусы и грузовики. Россия поднялась до третьего места среди стран — импортеров новых японских автомобилей (период 2011–2013 гг.; 5,6 % в 2013 г.), а в вывозе подержанных автомобилей долгое время была партнером номер один (периоды 2005–2008 и 2010–2013 гг.; 14,4 % и 3-е место в 2013 г.). В 2014 г. внутри России на новые японские марки пришлось 21,3 %, а на подержанные — 20,9 % всех проданных автомобилей [РОНИС, 2015]. Очевидно, что автомобильная отрасль превратилась в важнейшее направление экономического взаимодействия двух стран.

В 2014 г. наибольшее количество автомобилей среди японских компаний реализовала компания *Nissan* (162 тыс., 5-е место по продажам в России), затем следовали *Toyota* (161,9 тыс., 6-е место), *Mitsubishi* (80,1 тыс., 10-е место), *Mazda* (50,7 тыс., 14-е место), *Honda* (20,7 тыс., 24-е место) и т. д. Самыми популярными японскими моделями на российском рынке были *Nissan Almera* (46,2 тыс., 10-е место), *Toyota RAV4* (38,9 тыс., 13-е место) и *Toyota Camry* (34,1 тыс., 17-е место).

Проданные на российском рынке автомобили можно разделить на две группы — импортированные и произведенные на сборочных заводах внутри страны. В 2014 г., по данным таможенной статистики, Япония ввезла в Россию 207,4 тыс. новых и 128,3 тыс. подержанных автомобилей. Средняя цена нового автомобиля на таможне составляла 20,1 тыс., а подержанного — 6,5 тыс. долларов. Автомобили некоторых японских марок поставлялись с зарубежных предприятий (например, *Toyota Corolla* — 27,7 тыс. штук с завода в Турции). Они не попадали в японскую таможенную статистику, но учитывались в составе продаж японских марок в России [РОНИС, 2015].

Относительно внутреннего производства отметим, что с начала 2000-х годов основным направлением развития автомобильной отрасли в России считается привлечение крупных и передовых в технологическом отношении иностранных фирм. На них возлагаются большие надежды, связанные со снижением цен (теоретически, сборка дешевле, чем доставка из-за границы), повышением технического уровня отрасли, а также постепенным переходом к использованию компонентов российского производства через создание сети местных поставщиков.

Эта политика проводится с 1999 г., когда с компанией *Ford* был заключен первый инвестиционный контракт. По условиям контракта компания

на семь лет освобождалась от пошлин на ввозимые компоненты, а взамен этого обязывалась за пять лет довести долю местных деталей до 50 %. Условие это выполнить не удалось, поскольку качество российских комплектующих оказалось слишком низким. Объемы сборки (около 25 тыс. автомобилей в год) также были чересчур скромными для начала перестройки целой отрасли. В 2005 г. требования относительно доли местных деталей были смягчены до 30 %, а инвестиционные контракты заменены на соглашения о промышленной сборке. Именно тогда большинство крупнейших мировых производителей, включая японские *Toyota* и *Nissan*, приняли решения об открытии сборочных площадок в России.

Однако российская сборка потребовала серьезных затрат, среди которых особенно высокими оказались расходы на обогрев цехов в условиях холодного климата, социальное обеспечение рабочих и подключение к электросетям. В результате в середине 2000-х годов сборка автомобилей в России была на 5 % дороже, чем в Западной Европе, и на 15–20 % — чем в Южной Корее [РОНИС, 2015]. Для иностранных производителей потребовались дополнительные стимулы, которые в 2011 г. получили отражение в обновленных соглашениях о промышленной сборке. Семилетнее освобождение от таможенных пошлин было дополнено льготами по налогу на прибыль, в цену комплектующих разрешили включать расходы на продажу и рекламу. Одновременно Россия потребовала повысить долю деталей местного производства до 60 % [Сакагути, 2014].

На этих условиях группа *Renault-Nissan* инвестировала значительные суммы в «АвтоВАЗ», *Pegueot-Mitsubishi* начала сборку автомобилей в Калуге, а *Sollers-Mazda* и *Mitsui Bussan-Toyota* — во Владивостоке. Кроме того, компания *Komatsu* (второй в мире производитель строительного оборудования) построила сборочный завод экскаваторов и специальной техники в Ярославле, а *Hitachi* начала выпускать крупные гидравлические экскаваторы в Твери. К середине 2015 г. именно эти объекты стали основой сотрудничества Японии и России в автомобильной отрасли.

Внутреннее производство легковых автомобилей в России в 2014 г. достигло 1692 тыс. штук. Из них 416 тыс. изготовили российские компании (317,9 тыс. — «АвтоВАЗ», 69,2 тыс. — «Иж-Авто», остальные — еще шесть небольших производителей). 1276 тыс. автомобилей было произведено с использованием деталей и машинокомплектов иностранных фирм. Наибольшие объемы производства имела компания «Автотор», собиравшая в Калининградской области автомобили Kia и BMW (181,7 тыс., первое место в России). Японские автомобили производились в Санкт-Петербурге (*Nissan*, *Toyota*), Калуге (*Pegueot-Mitsubishi*) и Владивостоке (*Sollers-Mazda* и *Mitsui Bussan-Toyota*). Доля компонентов российского производства, используемых при сборке японских автомобилей, достигала самого высокого уровня на петербургских заводах *Nissan* (34 % весной 2014 г., свыше 40 %

в 2016 г.) и *Toyota* (10–30 % в зависимости от модели). Тем самым японские инвесторы практически выполнили условия заключенных соглашений и продолжали наращивать местное производство деталей.

В 2015–2016 гг. на российском автомобильном рынке отмечалось **резкое падение спроса и продаж** (на 34,2 % за 2015 г. и на 14,4 % за первые четыре месяца 2016 г., по данным Ассоциации российских автодилеров). Разумеется, это не могло не сказаться на деятельности японских компаний, которые завершили некоторые не оправдавшие себя проекты (сборка внедорожников *Toyota* во Владивостоке), приняли меры по сокращению производства, увеличению продолжительности традиционных новогодних каникул и т. п. Наряду с этим были сделаны шаги к расширению продаж в будущем. В частности, *Toyota* в Санкт-Петербурге установила линию по выпуску новой модели RAV4, *Sollers-Mazda* подписала протокол о намерениях построить завод по производству двигателей во Владивостоке (в том числе для экспорта в Японию и Китай), дочернее предприятие *Toyota* запустило производство автомобильных деталей в г. Тольятти. Очевидно, что в развитии автомобильной отрасли России существовало немало трудностей, но они были связаны скорее с особенностями макроэкономической ситуации, чем с деятельностью японских компаний. Вклад последних в развитие автомобилестроительной отрасли России заслуживал самой высокой оценки.

**Пример автомобильной торговли** показывает, что возникающие «провалы рынка» (теневой сектор и негативные внешние эффекты в торговле поддержанными автомобилями) вполне возможно преодолеть путем **точечного государственного вмешательства**. Этот же вывод относится к переносу в Россию этапа сборки автомобилей и производства некоторых комплектующих. По-видимому, в автомобильной отрасли удалось **частично «изменить колею»** предшествующего исторического развития и избавиться от таких ее черт, как чрезмерная зависимость от политической ситуации, незначительный объем взаимной торговли и широкое распространение провалов рынка (нелегального бизнеса). В то же время полная смена колеи, по-видимому, предполагает более существенные шаги. Со стороны Японии к ним можно отнести использование в других секторах сотрудничества накопленного опыта торговли поддержанными автомобилями и расширение спектра региональных экономических связей. Перед Россией после прихода мировых производителей встает задача глубокой модернизации автомобилестроения и автомобильного рынка. Фактически эта работа только начата, а продолжение и завершение ее потребует несравненно больших времени и сил.

#### ***Российские энергоносители в Японии: объемы, перспективы и формы поставок***

В 2015 г. 71,6 % японского импорта из России (примерно 12,4 млрд долларов) пришлось на энергоносители. **Российская доля** в японских за-



### Доля России в импорте ископаемого топлива Японии (2015)

Вид топлива	Импорт (всего)		Импорт из России		Доля России, %	
	Стоимость <sup>1</sup>	Объем <sup>2</sup>	Стоимость <sup>1</sup>	Объем <sup>2</sup>	По стоимости	По объему
Нефть	8183	195,4	727	17,1	8,8	8,7
СПГ	5537	85	474	7,5	8,5	10,0
Уголь	1971	190,6	164	16,8	8,3	8,8

<sup>1</sup> млрд иен;

<sup>2</sup> нефть — млн килолитров, СПГ и уголь — млн т.

**Таблица 8.4**

Оценки на основе данных таможенной статистики Японии ([www.customs.go.jp](http://www.customs.go.jp))

купках ископаемого топлива по стоимости составила 8,7 %. Импорт Японии из России включал нефть и нефтепродукты, уголь и сжиженный природный газ (СПГ). Эти виды ископаемого топлива занимали весьма заметное место на японском внутреннем рынке (табл. 8.4).

Цифры показывают, что с японской стороны зависимость от российских поставок можно выразить примерно так: 9 % по нефти и углю и 10 % по СПГ. Доля поставок на японский рынок для России составляет около 6 % по нефти, 10 % по углю и 77 % по СПГ. На первый взгляд, за исключением сжиженного газа, это не много для стран, одна из которых намерена стать «энергетической сверхдержавой», а вторая известна как крупнейший потребитель и импортер энергоресурсов. Однако географическая близость, особенности экономики и направления развития энергетики Японии и России позволяют сделать предположение о больших возможностях для сотрудничества.

В российской экономике топливно-энергетическая отрасль является ведущей и по объему, и по значению, и по реальным перспективам роста. Существует целый ряд факторов, которые усиливают для России значение связей с Японией в энергетике [Белов, 2014–2]. Во-первых, российские центры добычи энергоресурсов постепенно смещаются на восток страны, а именно на территорию сибирского и дальневосточного регионов. Во-вторых, спрос на российские энергоносители растет в Восточной Азии и сокращается в Европе. В-третьих, цены на энергоносители в странах Восточной Азии превышают американские и европейские, поэтому сотрудничество с этими государствами выгодно с экономической точки зрения. В-четвертых, Россия испытывает потребность в освоении новых рынков, например для сбыта СПГ, спрос на который в Японии очень высок. В-пятых, в энергетике России имеется множество технических, организационных и финансовых проблем, в разрешении которых применимы технологии,



опыт и капиталы Японии. В-шестых, развитие Сибири и российского Дальнего Востока (один из национальных приоритетов России) может быть серьезно ускорено, если Япония примет в нем широкое участие.

С японской стороны интерес к России можно объяснить несколькими причинами. Прежде всего зависимость Японии от нефти и газа Ближнего Востока (около 60 %) считается слишком высокой, что диктует необходимость диверсификации поставщиков. Далее, после катастрофы 11 марта 2011 года и остановки ядерных реакторов в 2012–2014 гг. в Японии временно выросли и без того высокие цены на газ и электроэнергию, что негативно сказалось на международной конкурентоспособности страны. Доступ к российским энергоресурсам рассматривается в Японии как способ снижения закупочных цен и обеспечения стабильности поставок. И наконец, Россия представляет собой важный рынок сбыта практически всех видов японских энергетических технологий и оборудования, начиная от электростанций и кончая литиевыми аккумуляторами.

Список объектов энергетического сотрудничества России и Японии включает множество позиций — строительство завода по производству силовых трансформаторов (Санкт-Петербург), модернизацию ТЭЦ (Нижний Новгород, Хабаровск), установку ветрогенераторов (Камчатский край), геологоразведку и нефтедобычу (Иркутская область), проектирование и строительство завода СПГ в рамках проекта «Ямал» (Ямало-Ненецкий автономный округ) и т. д. Однако самые крупные и важные направления сотрудничества можно выразить тремя ключевыми словами: **нефть, газ, Сахалин**. Рассмотрим каждое из них более подробно.

**Отгрузка нефти** в Японию ведется через три порта: Пригородное (Сахалинская область, проект «Сахалин-2»), Де-Кастри (Хабаровский край, проект «Сахалин-1») и Козьмино (Приморский край, конечный пункт нефтепровода Восточная Сибирь — Тихий океан, ВСТО). Создание нефтепроводов, нефтеналивных терминалов и другой инфраструктуры для экспорта нефти на Дальнем Востоке России практически завершено. Продолжают строиться лишь ответвления от ВСТО к осваиваемым месторождениям (рис. 8.12).

Уже в 2013 г. пропускная способность нефтепроводов намного превышала возможности местной добычи нефти. Потенциал сахалинских нефтяных полей был ограничен, поэтому наибольшие надежды возлагались на месторождения Восточной Сибири и Южной Якутии. Неудивительно, что **Япония принимала активное участие** в геологоразведке и нефтедобыче на территории Иркутской области (СП «ИНК-Запад»). Кроме этого, роль Японии в обеспечении стабильных поставок российской нефти заключалась в разработке сахалинских проектов, экспорте труб и оборудования для нефтепроводов, а также в реконструкции ряда перерабатывающих предприятий.

Сотрудничество в **газовой отрасли** носит более широкий характер, поскольку дальневосточные месторождения газа богаче, технологии транс-

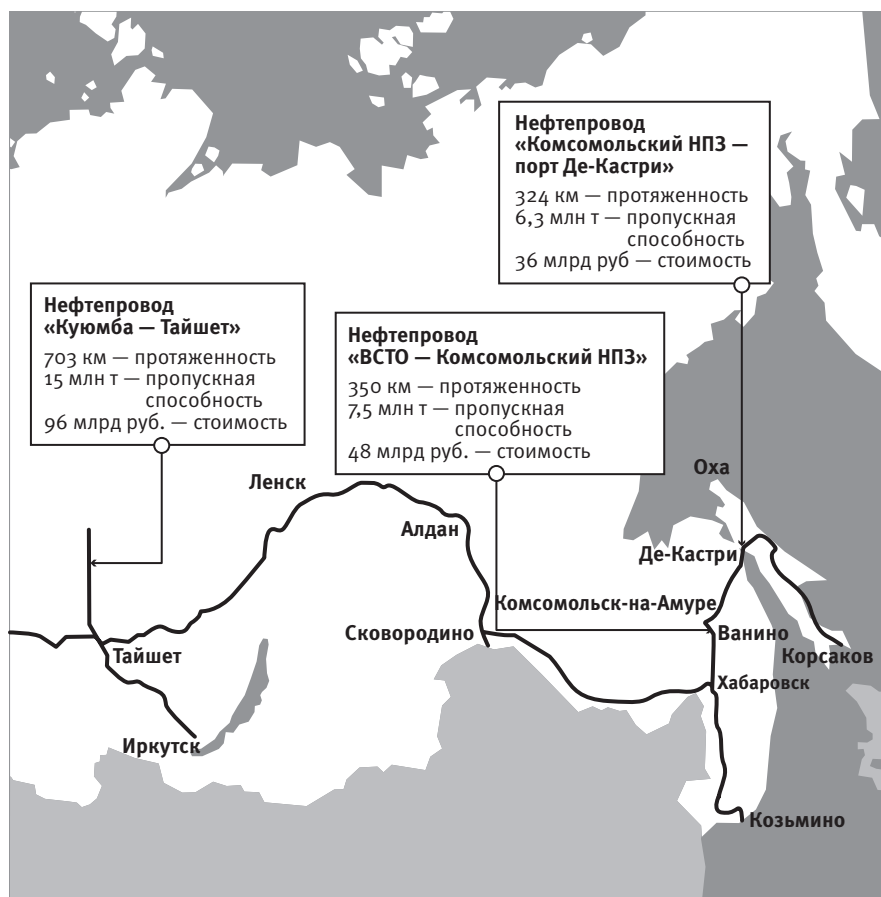


Рисунок 8.12

Источник:  
карта Цен-  
трального  
диспетчер-  
ского управ-  
ления ТЭК  
(www.cdu.ru)

Магистральные нефтепроводы  
на Дальнем Востоке России (март 2016 г.)

портировки сложнее, а заинтересованность сторон выше, чем в области нефти. Кроме того, если создание нефтяной транспортной инфраструктуры практически завершено, то масштабное строительство газовых объектов и магистральных газопроводов (МГП) только начинается.

К началу 2016 г. на российском Дальнем Востоке действовали следующие МГП: Соболево — Петропавловск Камчатский (Камчатский край, «Газпром»), Оха — Пригородное (Сахалинская область, проект «Сахалин-2») и Оха — Хабаровск — Владивосток (Сахалинская область, Хабаровский и Приморский края, «Газпром»). Экспортные поставки велись только из порта Пригородное близ Южно-Сахалинска. В 2009 г. в рамках проекта «Сахалин-2» там был построен первый в России завод по сжижению газа и начат экспорт этого топлива в Японию, Китай и Южную Корею.

В ближайшие годы намечается расширение существующих мощностей или строительство новых заводов СПГ на Сахалине и во Владивостоке, строительство газопроводной системы от Иркутска до Хабаровска, а также нескольких газоперерабатывающих заводов и экспортных МГП в Китай (рассмотрено ниже).

**Роль Японии** в развитии российской газовой отрасли чрезвычайно велика. Прежде всего именно Япония способна помочь в решении трех главных проблем, с которыми сталкивается экспорт газа России в последние годы. К ним относятся снижение спроса в Европе, перестройка рынка после падения цен и недостаток мощностей по производству СПГ. Сотрудничество с Японией может дать России новые рынки, технологии и время для структурной перестройки. Однако, пожалуй, самая важная роль Японии состоит в том, что эта страна закупает большую часть (77 % в 2015 г.) всего российского сжиженного газа и при соответствующем увеличении производства готова увеличить импорт в несколько раз. Среди стран Восточной Азии гигантский газовый рынок и стабильный спрос имеется в Китае. Высокие цены на газ характерны, в частности, для Южной Кореи. Однако все эти факторы вместе взятые плюс возможность передачи технологий и позитивный опыт сотрудничества существуют только в отношениях с Японией. Перечисленные особенности выделяют Японию среди других потребителей российского газа и делают ее **незаменимым партнером** не только в разработке дальневосточных ресурсов, но и в модернизации всей газовой отрасли России.

Наибольшее внимание в энергетическом диалоге Японии и России привлекает освоение нефтегазовых месторождений на **шельфе Сахалина**. Причины этого заключаются в следующем. Во-первых, на Сахалине реализованы самые крупные в истории России проекты с иностранным участием. Объем накопленных инвестиций в экономику Сахалинской области в 2015 г. достиг 47 млрд долларов, причем около 90 % от этой суммы составили капиталовложения иностранных участников проектов «Сахалин-1» и «Сахалин-2». Во-вторых, на Сахалине применены новые для России технологии добычи и переработки углеводородов, построены ледостойкие буровые платформы и первый завод по сжижению газа. В экономическом обеспечении проектов впервые в России использованы особые механизмы защиты иностранных инвесторов от изменений налогообложения (соглашения о разделе продукции — СРП). Чаще всего СРП применяются для защиты иностранных инвесторов от изменения налогового законодательства в странах с неустойчивой юридической системой. Именно к таким государствам относилась Россия в середине 1990-х годов, когда начиналось освоение сахалинского шельфа. В-третьих, реализация проектов оказала и продолжает оказывать мощное положительное влияние на Сахалинскую область (с 2012 г. — первое место в России по ВРП на душу населения), дальневосточный регион (газификация Хабаровска и Владивостока), а также на

**Основные характеристики проектов  
«Сахалин-1» и «Сахалин-2»**

Характеристики	«Сахалин-1»	«Сахалин-2»
<b>Участники</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оператор <i>Exxon Neftegaz Ltd. (ExxonMobil)</i> — доля участия 30 %</li> <li>ОАО «Роснефть» через «РН-Астра» (8,5 %) и «СМНГ-Шельф» (11,5 %)</li> <li>Японский консорциум <i>SODECO</i> (30 %)</li> <li>Индийская государственная нефтяная компания <i>Videsh Ltd.</i> (20 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оператор <i>Sakhalin Energy</i></li> <li>ОАО «Газпром» (50 % акций + 1)</li> <li>Концерн <i>Royal Dutch Shell</i> (27,5 % акций – 1)</li> <li>Группа компаний <i>Mitsui</i> (12,5 %)</li> <li>Группа компаний <i>Mitsubishi</i> (10 %)</li> </ul>
<b>Месторождения</b>	Одопту, Чайво, Арктун-Дагинское	Пильтун-Астохское, Лунское
<b>Извлекаемые запасы</b>	Нефть: 307 млн т; газ: 485 млрд м <sup>3</sup>	Нефть: 103 млн т; газ: 500 млрд м <sup>3</sup> ; конденсат: 40 млн т
<b>Инвестиции</b>	Около 12 млрд долларов	Около 20 млрд долларов
<b>Начало коммерческой добычи</b>	Нефть: 2006 г.; газ: 2006 г. (поставки на внутренний рынок России)	Нефть: 1999 г. (сезонная добыча), 2008 г. (постоянная добыча); газ (экспорт СПГ): 2009 г.
<b>Добыто в 2015 г.</b>	Нефть: 9,2 млн т; газ: 5,6 млрд м <sup>3</sup>	Нефть: 7,4 млн т; газ (СПГ): 10,8 млн т

**Таблица 8.5**

Источники:  
[Exxon Neftegaz Ltd., Sakhalin Energy]

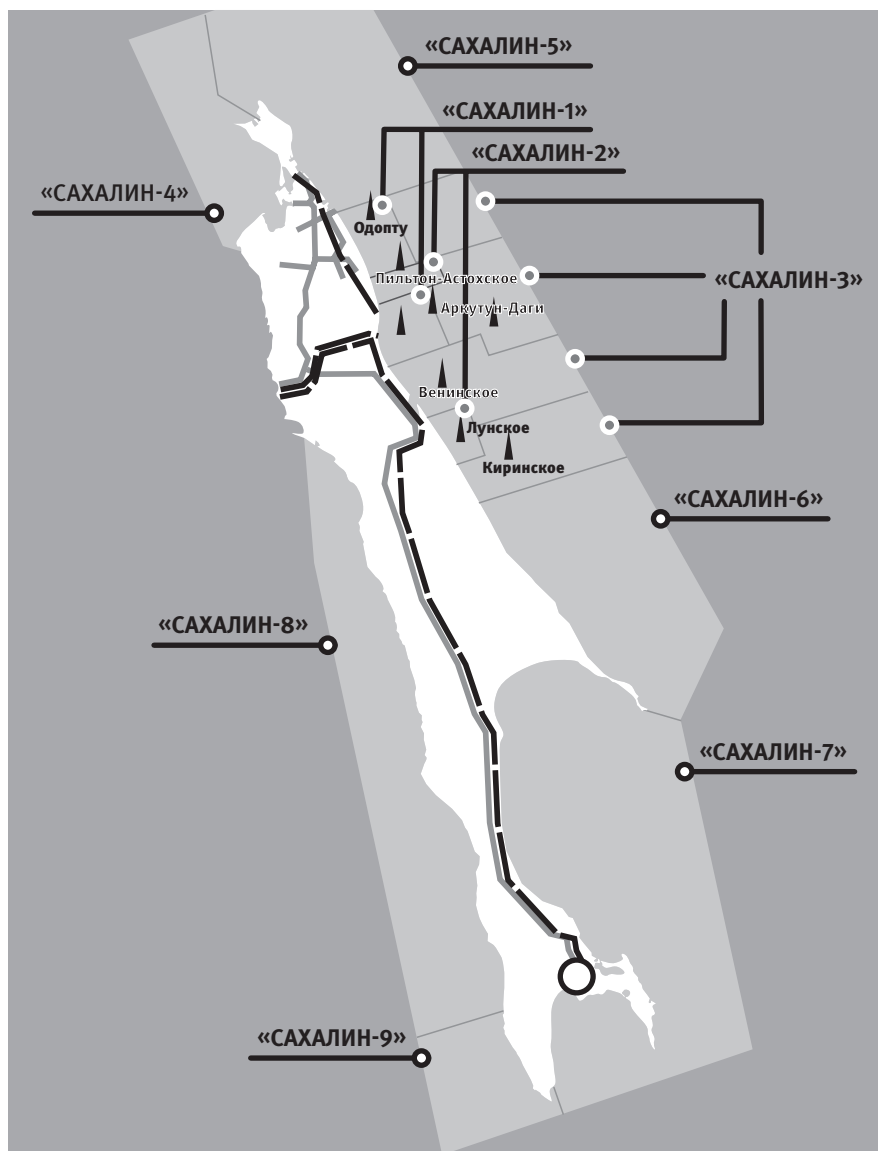
всю Северо-Восточную Азию (поставки в Японию, Южную Корею и Китай нефти с 1999 г. и СПГ с 2009 г.).

К началу 2016 г. реальная добыча нефти и газа велась в рамках проектов «Сахалин-1», «Сахалин-2» и «Сахалин-3», хотя существовали также и планы реализации проектов «Сахалин 4–9». Японские компании принимали участие в первых двух проектах. Приведем их основные характеристики (табл. 8.5, рис. 8.13 и 8.14).

В реализации проектов «Сахалин-1» и «Сахалин-2» имеется множество проблем. **Во-первых**, сложные природные условия, большие затраты на охрану среды и неразвитая инфраструктура увеличивают себестоимость добычи. **Во-вторых**, СРП, подписанные по проектам «Сахалин-1» и «Сахалин-2», на стадии строительства и окупания расходов оказались не вполне выгодны для российской стороны. Причина заключается в том, что в период подготовки СПР в середине 1990-х годов казалось важнее привлечь иностранных инвесторов на любых условиях, чем обеспечить высокую экономическую эффективность и равную заинтересованность сторон. Заключенные СРП предполагали, что инвесторы добывают и про-

Рисунок 8.13

Источник:  
[ТЭК России,  
2014]



Нефтегазовые проекты на шельфе о. Сахалина

дают углеводороды, но не платят налогов (кроме сравнительно небольших платежей «роялти»), пока выручка от экспорта не покроет их затраты. Только после этого операторы проектов должны были начать платить налог на прибыль и приступить к разделу добытой нефти и газа на две части: российскую и собственную.

Однако в ходе строительства **иностранные операторы стали увеличивать стоимость проектов** и оттягивать начало раздела продукции, исходя из собственных интересов. Сложилась очень нежелательная для России ситуация: дорожающие нефть и газ извлекались и вывозились за рубеж, а страна не получала ощутимых результатов. Оказалось, что у России нет рычагов давления на иностранных инвесторов, чтобы изменить их политику в области расходов и экспорта. Она обратилась к операторам проекта «Сахалин-2» с просьбой продать часть акций «Газпрому», но получила отказ. Тогда строительство объектов было остановлено по причине несоблюдения экологического законодательства. В 2007 г. «Газпром» все-таки стал владельцем контрольного пакета и начал жесткий контроль расходов. Уже в 2012 г. понесенные затраты были возмещены и начался раздел продукции.

**В-третьих**, между участниками проектов имеются серьезные противоречия, которые ведут к ощутимым экономическим потерям. Например, операторы проектов отказываются рассматривать вопрос о совместном использовании транспортных трубопроводов, действующих хранилищ и морских терминалов. В принципе, это вполне естественно, когда речь идет о частных компаниях с различными системами учета доходов и расходов. Развитие на частной основе без координации государства ведет к дублированию инфраструктуры и предполагает повышение затрат, усиление экологической нагрузки и затягивание сроков. Казалось бы, газ «Сахалина-1» можно было прокачивать по трубопроводу проекта «Сахалин-2», а для сжижения не строить новый завод, а расширить уже существующий. Это могло бы значительно сократить и затраты, и сроки, и неизбежный экологический ущерб. Тем не менее ощутимого движения в этом направлении долгое время не наблюдалось. В обоих проектах участвуют государственные российские компании, которые, теоретически, должны учитывать национальные интересы. Но в реальности между «Газпромом» («Сахалин-2») и «Роснефтью» («Сахалин-1») возникли конкурентные отношения. В 2015–2016 гг. это привело к судебному разбирательству по поводу условий доступа к газопроводам, которое грозит растянуться на несколько лет.

Список препятствий в освоении сахалинского шельфа можно продолжить и далее. И всё же подчеркнем главную мысль: выгоды от реализации проектов значительно превышают потери и затраты. Именно это и определяет интерес к проектам со стороны как российских, так и зарубежных участников. В отношениях Японии и России проекты «Сахалин-1» и «Сахалин-2» дают уникальный пример длительной совместной работы над гигантскими по масштабу и огромными по значению объектами. Всё это позволяет считать проекты **главным достижением** сотрудничества двух стран и создает прочную базу для расширения будущих связей.

Кроме взаимного интереса в энергетическом сотрудничестве России и Японии есть и немало **трудностей**. Прежде всего крупные энергетические

проекты невозможны без политического взаимопонимания, а в этой области двум странам еще предстоит пройти долгий путь. В частности, многие годы российская сторона вынашивает планы поставок в Японию электроэнергии по подводному кабелю с Сахалина. Однако правительство Японии отрицательно относится к этой идее, поскольку не хочет оказаться в ситуации, когда рубильник электроснабжения будет в руках российской стороны. К тому же в Японии пока нет законодательной основы и опыта импорта электроэнергии. А в России иностранным компаниям сложно принять участие в разработке и экспорте углеводородов, на что претендуют многие японские компании. Очевидно, что в каждой из стран имеется множество **нерешенных проблем** в сфере энергетической политики.

Говоря о трудностях, отметим также, что **интересы России** как продавца и Японии как покупателя **не всегда совпадают**. Российская сторона заинтересована в поддержании высоких цен, а японская предпринимает усилия для их снижения. В частности, Япония пытается создать в Восточной Азии спотовый рынок газа, начать закупки сланцевого газа из США и даже готова на прямое участие российских компаний в строительстве японских газовых терминалов (подробнее см. раздел 3.4.3).

И наконец, при обсуждении энергетического сотрудничества России и Японии невозможно обойти стороной **китайский фактор**. В определенном смысле присутствие Китая на азиатском энергетическом рынке одновременно и сближает, и отдаляет Россию и Японию. Объемы и темпы роста потребления энергоносителей в Китае настолько велики, что он без труда может поглотить весь российский экспорт. Россия имеет с Китаем самую протяженную сухопутную границу и вполне способна организовать бесперебойную поставку нефти и газа на китайский рынок. К началу 2016 г. энергетическое сотрудничество достигло такой стадии, которая позволила с уверенностью говорить о превращении Китая в главного энергетического партнера России в регионе Восточной Азии. Однако по вопросам закупочных цен в переговорах с Россией Китай занимает достаточно жесткую позицию. В этих условиях **энергетический диалог с Японией** дает России важную альтернативу и усиливает ее **переговорные позиции в отношениях с Китаем**. Приведем два конкретных примера для иллюстрации этого тезиса.

Первый пример связан с **выбором маршрута** строительства нефтяной трубопроводной системы «Восточная Сибирь — Тихий океан» (ВСТО). Нефтепровод длиной 4740 км с ответвлением на Китай был построен в 2006–2012 гг. в две очереди. Мощность первой очереди на начало 2015 г. составила 58 млн тонн (ВСТО-1, Тайшет — Сковородино), второй — 30 млн тонн (ВСТО-2, Сковородино — Козьмино); планировалось расширение пропускной способности нефтепровода. В 2014 г. через Сковородино в Мохэ (Китай) было поставлено 16 млн тонн, через Козьмино в различные страны — 24,9 млн тонн нефти. Стоимость строительства ВСТО в России пре-



высила 700 млрд рублей (22,5 млрд долларов по курсу на конец 2012 г.) [Транснефть, 2015].

На рубеже 1990-х и 2000-х годов в период выбора маршрута строительства между Японией и Китаем разгорелась **острая конкуренция** за доступ к восточносибирским нефтяным месторождениям. Каждая из двух стран предложила России свой вариант транспортировки и закупок нефти. Китайский проект (короткий маршрут Ангарск — Дацин, 2400 км) в 2002 г. прошел технико-экономическое обоснование, в мае 2003 г. был одобрен президентами России и Китая и доведен до стадии генерального соглашения между компанией «ЮКОС» и Китайской национальной нефтяной компанией *CNPC*. Тем не менее российское правительство, по-видимому, опасалось превращения Китая в монопольного покупателя. Кроме того, учитывался целый ряд геополитических, стратегических и финансовых соображений, перспективы развития нефтегазовой отрасли и трубопроводного транспорта, а также давление со стороны крупных дальневосточных регионов (Амурской области, Хабаровского и Приморского краев), обойденных маршрутом нефтепровода. В 2003 г. японский премьер-министр Д. Коидзуми (D. Koizumi) во время встречи с российским президентом поддержал предложение «Транснефти» провести нефтепровод по длинному маршруту (Ангарск — Находка, 4107 км) и при этом заявил о готовности профинансировать часть работ. 31 декабря 2004 года правительство России приняло решение о строительстве нефтепровода по сверхдлинному маршруту, в котором оказались соединены китайский и японский проекты (Тайшет — Сковородино — Находка, 4740 км), а также добавлено ответвление на Китай (Сковородино — Дацин, 999 км, в том числе Сковородино — Мохэ (64 км по территории России)).

**Выбор трассы** нефтепровода превратился для России в **труднейшую задачу**, связанную с поиском своего места в Азиатско-Тихоокеанском регионе, стратегией территориального и отраслевого развития, а также созданием основ регионального энергетического рынка. Ситуацию с трубопроводом в начале 2003 г. можно было квалифицировать как монопсонию (монополию покупателя) Китая, т.е. один из видов «провалов рынка». Меры правительства России позволили привлечь Японию как альтернативного потребителя нефти и вероятного партнера по финансированию строительства и освоению месторождений. Удалось также подтвердить монополию государственной компании «Транснефть» на строительство и эксплуатацию нефтепровода и применить регулирование цен транспортировки нефти (через Федеральную службу по тарифам), т.е. использовать те самые меры, которые рекомендует экономическая теория для преодоления монопсонии. Конкуренция покупателей пошла на пользу и продавцу (учтены геополитические, территориальные и экологические интересы России), и покупателям (Китай, Япония, Южная Корея и другие страны), и региональному рынку энерго-

носителей (создана мощная транспортная инфраструктура, расширилось предложение). Россия получила альтернативные направления сбыта, а Япония — доступ к сибирской нефти.

Тем не менее поставки в Японию велись и ведутся на основе спотовых сделок, а вот долгосрочные контракты оказались заключены с Китаем. Уже в середине 2014 г. стало очевидно, что российские обязательства по экспорту в Китай оставляют очень мало свободной нефти для продажи на спотовом рынке и неизбежно скажутся на снижении экспорта в Японию [Сакагути, 2014]. Сочетание перечисленных выше положительных и отрицательных результатов позволяет заключить, что после критического момента в развитии нефтяного рынка Северо-Восточной Азии **российско-японское сотрудничество, безусловно, вышло на более эффективный путь** развития, однако радикальной смены прежней «колеи» пока не произошло.

В начале 2010-х годов наступил критический момент в развитии **регионального рынка газа**. Россия вновь попыталась организовать конкуренцию стран-покупателей, но сделать это оказалось намного сложнее, чем в случае с поставками нефти. Дело не только в иной политической и экономической ситуации, но и в различии бизнес-моделей для трубопроводного и сжиженного природного газа. Конкуренция этих двух видов топлива, если она вообще возможна, требует создания дорогостоящей инфраструктуры двух видов, которая пока отсутствует даже на стороне продавца.

Поставки сибирского газа в северо-западные и северо-восточные районы Китая возможны только по трубопроводам. В мае-октябре 2014 г. были приняты решения о строительстве двух **магистральных газопроводов** — «Алтай» (длина 2600 км) и «Сила Сибири» (4000 км). Несмотря на то что к концу 2016 г. стартовало строительство лишь МГП «Сила Сибири», стало очевидно: в ближайшее десятилетие Китай превратится в главный для России азиатский рынок сбыта трубопроводного газа. Японские специалисты в целом положительно оценивают эту тенденцию. Дело в том, что поставки по МГП могут привести к росту предложения, а также падению спроса и цен на закупаемый Японией сжиженный газ. Кроме того, усиление связей с Китаем наверняка заставит Россию более активно искать альтернативных партнеров по развитию Сибири и российского Дальнего Востока, что пойдет на пользу японо-российским экономическим отношениям [Мотомура, 2014].

Иная ситуация складывается в освоении месторождений **газа на Сахалине**, где создаются оба типа транспортной инфраструктуры — и трубопроводы, и мощности СПГ. В этом регионе Япония имеет безусловный приоритет. Достаточно отметить, что первый в России завод СПГ был построен на Сахалине с участием японских компаний и ориентирован именно на японский рынок. Поставки СПГ начались с сахалинской площадки Пригородное-1 в 2009 г. (проект «Сахалин-2»). В 2010 г. было завершено строительство второй технологической линии завода (Пригородное-2).

В 2014 г. на нем произведено и отгружено 10,8 млн тонн СПГ, из них 79,5 % поступило в Японию, 18,1 % в Южную Корею, 1,2 % в Китай и по 0,6 % на Тайвань и в Таиланд [Сахалин Энерджи, 2015].

**Планы развития экспорта СПГ с Дальнего Востока** составляют важнейшую часть развития российской индустрии сжижения газа. По информации российских компаний, в регионе одновременно проектируется расширение существующего завода в Пригородном (3-я очередь «Сахалина-2»), а также строительство сжижающих мощностей на двух новых площадках: Владивосток-СПГ и Дальневосточный СПГ (табл. 8.6, рис. 8.14).

Главными **конкурентными преимуществами** сахалинских СПГ-проектов являются удобное расположение вблизи крупнейших международных рынков и низкие затраты на транспортировку, положительный опыт реализации и большой задел в освоении газовых месторождений.

**Список проблем** в освоении сахалинского шельфа производит не менее сильное впечатление. Первой проблемой является недостаток наличных ресурсов газа, которых может не хватить для строительства всех трех названных заводов, особенно с учетом растущего внутреннего потребления и обязательств по трубопроводному экспорту в Китай. Неудивительно, что участники проектов начинают конкурировать между собой. В частности, большое внимание экспертов привлекает столкновение «Газпрома» и «Роснефти».

В течение многих лет «Газпром» пытается контролировать поставки газа с «чужого» проекта «Сахалин-1» и либо закрепить их для внутреннего потребления, либо перенаправить на один из своих проектов — в Пригородное или во Владивосток.

С этих же позиций следует рассматривать запрет на строительство «Роснефтью» экспортного газопровода с Сахалина в Китай (2008), отказ в доступе «Роснефти» к газопроводам проекта «Сахалин-2» (2013) и т. д. Только часть этих фактов можно объяснить тем, что «Газпром» отвечает за программу внутренней газификации и заботится о поддержании экспортных цен. По мнению некоторых экспертов, даже такая всемирно известная компания, как «Газпром», превратившись в монополиста, может неверно оценить перспективы рыночного развития [Aslund, 2012].

В поставках дальневосточного СПГ на азиатские рынки, вероятно всего, возникает **опасность создания избыточных мощностей** и неоправданной конкуренции проектов. Эту ситуацию можно квалифицировать как провал рынка, требующий государственного вмешательства. Следовательно, с теоретической и практической точек зрения вполне обоснованной кажется рекомендация правительству России обеспечить координацию «Газпрома» и «Роснефти» на Сахалине, а также учесть все факторы и выбрать приоритетный проект.

**Второй проблемой** в расширении мощностей СПГ являются **высокие затраты** и узкие рамки для получения приемлемой рентабельности проектов.

### Проекты СПГ на Дальнем Востоке России (май 2016 г.)

Проект (источник газа, оператор, российский участник)	Мощность; месторождения; сроки	Стадия реализации проекта
3-я очередь «Сахалин-2», Пригородное («Сахалин-2»; <i>Sakhalin Energy</i> ; «Газпром»)	5 млн т/год; Кириновское, Южно-Кириновское; 2018–2020 гг.	Заявление японских участников проекта «Сахалин-2» о заинтересованности в закупках, проектировании и финансировании (2015). Заявление оператора о принятии FID (final investment decision) в первой половине 2017 г.
Владивосток-СПГ, бухта Перевозная («Сахалин-3» и частично «Сахалин-1», поставки по МГП «Сила Сибири»; «Газпром»)	5 млн т/год; Южно-Кириновское; 2019–2020 гг.	ТЭО проекта совместно с Агентством по природным ресурсам и энергетике Японии и консорциумом японских компаний <i>Japan Far East Gas Company</i> (2011). Меморандум о взаимопонимании между правительственными органами России и Японии (2012). Обоснования инвестиций, планы строительства и подготовки ресурсной базы (2012–2013). Разработка проектной документации (2014–2015 гг.; не завершена). Проект отложен (2015)
Дальневосточный СПГ, поселок Ильинский («Сахалин-1»; <i>ExxonMobil</i> ; «Роснефть»)	10 млн т/год (две очереди); Северное Чайво, Северно-Вениновское; 2019–2020 гг.	Контракты на поставку СПГ с 2019 г. с <i>Marubeni Corp.</i> (1,5 млн т/год), <i>SODECO</i> (1 млн т/год), <i>Vitol</i> (2013). Обращение к «Газпрому» об использовании газопроводов «Сахалин-2» (2013), судебный иск (2014–2016 гг.; решение не вынесено)

**Таблица 8.6**

Источники:  
[Сахалин  
Энерджи, 2015;  
«Газпром»,  
2015;  
«Роснефть»,  
2015]

Существуют оценки, по которым даже в ценах первой половины 2014 г. только один из них — 3-ю очередь «Сахалина-2» — можно было считать экономически обоснованным [Bradshaw, 2014]. Более точный анализ показывает, что формируется некий «коридор рентабельности» сахалинских проектов. Параметры коридора задают формула цены (с привязкой к нефти или к альтернативному СПГ) и уровень цены на нефть и газ. Соотношение цен определяется множеством факторов и может описываться довольно сложной функцией. В частности, повышение цен на нефть в 2010-е годы вело к расширению добычи и удешевлению сланцевого газа в США. Последний, как известно, может поступать в Японию и являться ориентиром для цен на СПГ. В 2012–2014 гг. цены на нефть колебались в пределах 80–100 долларов за баррель (Japan Customs-cleared Crude, Japan Crude Cocktail, JCC),



Рисунок 8.14

Источник:  
[Центральное  
диспетчерское  
управление  
ТЭК (cdu.ru)]

Заводы СПГ в России (март 2016 г.)

а цены на американский газ на терминале Генри Хаб (Henry Hub, HH) составляли 4–6 долларов за миллион британских термических единиц (British thermal units, BTU). По-видимому, приемлемую рентабельность (хотя и различную для каждого из проектов) можно было обеспечить именно в этих ценовых рамках [Сун, 2015]. Однако в декабре 2015 г. цена на нефть (JSC) составила 43,5 долл./баррель, а цены на газ 16 февраля 2016 года (HH) — 1,95 долл./млн BTU. Нетрудно представить себе, насколько это ухудшило экономику сахалинских проектов и усложнило принятие решений об их практической реализации.

Третья проблема связана с санкциями в отношении России, которые затрудняют поиск инвесторов и технологических доноров для строительства заводов СПГ. Влияние санкций на реализацию проектов пока трудно точно оценить. В настоящее время (март 2016 г.) очевидно, пожалуй, лишь повышение внимания к альтернативным, т. е. трубопроводным вариантам транспортировки сахалинского газа.

Строительство МГП в Японию дважды (в 2001 и 2012–2013 гг.) рассматривалось с технической точки зрения. В первый раз проект был отклонен по экономическим и экологическим соображениям. Кроме того, ряд японских компаний тогда однозначно высказались за импорт газа в сжиженной форме. Во второй раз МГП с Сахалина был упомянут в числе мер по снижению закупочных цен на СПГ, резко взлетевших после аварии в Фукусиме и остановки ядерных реакторов [Abiru, Hirayama, 2012]. Проект получил одобрение группы японских парламентариев, был представлен премьер-министру С. Абэ и доведен до российской стороны. В качестве компенсации

за возможное снижение цен и падение доходов японская сторона предложила «Газпрому» принять участие в развитии дегазификационных мощностей СПГ и электрогенерации на территории Японии, однако ответа не последовало.

К середине 2015 г. ситуация в Японии ощутимо изменилась: снизились затраты на закупку топлива, прояснились перспективы энергетической и экологической политики, пошло на спад движение против ядерной энергетики. Согласно опубликованным прогнозам к 2030 г. **потребности Японии в СПГ значительно сократятся** по сравнению с нынешним уровнем за счет перезапуска атомных станций (подробнее см. раздел 3.4.3). В этих условиях долгосрочный интерес к закупкам российского газа безусловно сохранится. Однако Россия перестанет быть одной из ключевых стран в решении японских энергетических проблем [Abiru, Hiranuma, 2012] и превратится в запасной вариант на случай нестабильности международных поставок.

Внимание к **строительству МГП с Сахалина** в мае 2015 г. привлек советник компании «Токио-газ» С. Мураки (S. Muraki) на третьем Японо-российском форуме в Токио. По его словам, строительство МГП длиной 1500 км, мощностью 8 млрд кубометров в год и стоимостью 3,5 млрд долларов было бы вполне оправданно и с технической, и с экономической точки зрения [Топалов, 2015]. По-видимому, это заявление можно считать одним из первых проявлений прямого интереса крупнейшего японского потребителя к трубопроводным поставкам газа. Главным стимулом выступает, скорее всего, надежда на снижение закупочных цен. Нетрудно предположить, что японская сторона, используя механизм санкций, может попытаться затормозить реализацию менее прибыльных СПГ-проектов и подтолкнуть создание газопровода. Однако в этом случае намерения японских потребителей вступят в прямое противоречие с коммерческими интересами российских компаний. Как показывает история переговоров России и Китая по газовым вопросам, такая ситуация может задержать строительство на много лет и потребовать политического решения.

Японо-российское **сотрудничество в области газа** имеет длительную историю и хорошие перспективы. Только Россия может построить газопровод в Японию, и лишь Япония способна обеспечить одновременно технологии, финансы и возможности сбыта для российских заводов СПГ на Дальнем Востоке. Двусторонние связи способствуют развитию регионального газового рынка, увеличению спроса и росту предложения. Тем не менее даже краткий обзор имеющихся проблем показывает, что в России не решены вопросы разведки ресурсов, координации производителей и создания необходимой инфраструктуры. Перед Японией стоят, пожалуй, еще более сложные задачи: определение перспективного спроса, модернизация газовых сетей, либерализация газового рынка и т. д. Критический момент



в развитии регионального рынка газа пока не пройден. В этот период от обеих сторон требуются особенно взвешенные и обоснованные действия, поскольку даже незначительные шаги могут определить ситуацию на годы вперед. **Теоретический анализ позволяет порекомендовать, во-первых,** формирование развитой инфраструктуры в интересах расширения торговли энергоносителями, **во-вторых,** учет долгосрочных интересов партнеров с целью структурной эволюции торгового обмена и, **в-третьих,** ориентацию политических и гуманитарных отношений на создание климата доверия и гарантированного принятия позитивных решений в случае государственного вмешательства в экономические процессы.

### 8.3.6. Как развивать экономические отношения Японии и России?

На протяжении почти полутора веков в японо-российских экономических отношениях сформировалась **устойчивая**, но не всегда устраивающая обоих участников **модель** двусторонних взаимосвязей. Зависимость от политических факторов, обмен российского сырья на японские готовые изделия и сравнительно небольшой торговый оборот приводят к тому, что в критические моменты истории сотрудничество Японии и России зачастую не способно преодолеть инерцию и свернуть на более эффективный путь. Вместе с тем проведенный анализ двух сегментов взаимной торговли показывает, что сокращение теневого сектора и **преодоление неблагоприятной «колеи» вполне возможно** при условии постоянной работы и активного международного сотрудничества.

**Политика** может оказывать на экономику как положительное, так и отрицательное влияние. В тех случаях, когда речь идет о провалах рынка (теневой сектор в автомобильной и рыбной торговле в 1990–2000-х годах), политическое вмешательство выглядит вполне оправданным. Проблемы возникают, как правило, при использовании экономических рычагов в целях политического давления (контроль за поставками высокотехнологичных товаров и санкции 1980-х и 2014 годов). По-видимому, **оптимальной стратегией** для уменьшения таких негативных последствий является **распределение риска**, т. е. создание инфраструктуры и институтов, устранение монополий и теневой экономики, расширение круга партнеров и обеспечение конкуренции. В современном мире перечисленные меры чаще всего означают формирование развитого международного рынка, который не устраняет факторов риска, но расширяет возможность выбора путей развития, не зависящих от колебаний политического климата.

**Вторая характеристика** двусторонних связей (обмен российского сырья на японские изделия и технологии) в значительной мере связана



со «сравнительными преимуществами» каждой из стран. Хорошо известно, что набор преимуществ может изменяться в ходе экономического развития. Япония дает классический пример эволюции преимуществ и последовательного перехода от трудоемких к капиталоемким и наукоемким отраслям. В России же ресурсный характер экономики не меняется на протяжении уже десятков лет. Современные механизмы развития, доступные странам с формирующимся рынком, основаны на включении в международные производственные цепочки, привлечении прямых иностранных инвестиций и передаче капиталов, технологий и производственного опыта крупными компаниями стран-лидеров. В этом смысле Япония и Россия представляют собой пару удачно дополняющих друг друга партнеров.

**Участие японских компаний** в модернизации российской **автомобильной отрасли** и создании автомобильного рынка заслуживает самой высокой оценки. На очереди — японские инвестиции в переработку рыбы и леса, энергосбережение и обновление инфраструктуры, нефтехимию и другие отрасли, которые могут и должны стать новыми сферами сотрудничества. Россия также вполне способна принять участие в модернизации газовой инфраструктуры и системы электрогенерации Японии. По-видимому, опора на сравнительные преимущества, сопровождаемая созданием возможностей для их эволюции, т. е. грамотная промышленная политика и действенное стимулирование частных инициатив, в наибольшей мере отвечает интересам обеих стран.

**Доли Японии и России** во взаимной торговле в целом не превышают, соответственно, 1–2 % и 3–4 %, но составляют 8–10 % в поставках топлива и 10–20 % в экспорте автомобилей. Региональная торговля японского губернаторства Хоккайдо на 10–15 %, а российского Дальнего Востока на 25–30 % зависит от соответствующей страны-партнера. Дальнейшее увеличение объема торговли, вероятнее всего, возможно не столько на этих главных отраслевых и региональных направлениях, сколько на пути **расширения спектра** экономических связей. Это же справедливо и для отношений, выходящих за пределы экономики. Туризм и образование, культура и СМИ, наука и побратимские связи, политические и военные контакты могут существенно помочь развитию экономического взаимодействия. Теоретическое объяснение этому дает институциональная теория, согласно которой исчерпывающая («совершенная») информация, позитивный имидж, доверительные отношения и другие общественные институты получают рыночную оценку через сокращение транзакционных издержек. В данной области сотрудничества обеим странам предстоит пройти долгий и трудный путь.

Итак, **рынок, развитие и расширение** — вот три ключевых фактора, действие которых может помочь Японии и России сойти с «наезженной колеи» и перейти на более эффективную траекторию сотрудничества [Белов, 2016–2]. В современной теории международных отношений использование

преимущественно экономических рычагов вместо политических, идеологических и военных всё чаще получает название **геоэкономического подхода** в противовес геополитическому [Szabo, 2014]. Геоэкономическое влияние быстрее и проще может поднять статус обычных региональных держав до уровня стран, формирующих направления регионального и мирового развития (*shaping countries*). Пример такого успешного геоэкономического роста дает современная Германия. По-видимому, именно концепция геоэкономики лучше всего иллюстрирует, почему Россия была бы заинтересована в превращении Японии в **«Германию на Востоке»**.

На первый взгляд указанная формула вряд ли применима к японо-российским отношениям. События вокруг 70-летия окончания Второй мировой войны показали, насколько далеко Азия от европейских моделей послевоенного урегулирования. В дополнение к этому отметим, что ни Россия, ни Япония не обладают германским опытом расширения экономических связей в условиях политического противостояния. Неудивительно, что в последние годы **обе страны потерпели серию неудач** в использовании геоэкономических инструментов и скатились каждая в свою собственную историческую колею. **Россия** не смогла достичь своих целей в Европе путем «энергетической дипломатии» и вернулась к традиционной конфронтации с Западом и частичной международной изоляции. **Япония** не добилась успеха в трансформации экономической мощи в международное влияние в Азии и вновь последовала за Вашингтоном при очередном повороте его азиатской стратегии. Достаточно упомянуть курс на создание Транстихоокеанского партнерства без привлечения Китая, отказ от участия в Азиатском банке инфраструктурных инвестиций, расширение военных функций японских сил самообороны и т. п.

И всё же в двусторонних отношениях Японии и России **есть позитивные примеры** перехода на более эффективную траекторию за счет концентрации сил в экономической сфере. Следовательно, **опыт двустороннего сотрудничества может стать школой геоэкономики** для обеих стран. Именно поэтому усилия по смене колеи японо-российских отношений могут оказаться полезными в решении не только двусторонних, но и внутренних, и международных проблем [Belov, 2016].

В динамике внешнеэкономических связей Японии ярко проявляется **переходный характер экономики страны**. В торговом балансе наблюдается переход от привычного профицита к сближению показателей экспорта и импорта. Движение капиталов по-прежнему направлено из Японии в зарубежные страны, хотя в последние годы ставится задача увеличения притока прямых иностранных инвестиций. В области международного туризма закрепляется преобладание въезда над выездом. Быстро изменяются экономические

отношения с Россией. На смену традиционным чертам японо-российской торговли приходит новая модель экономического сотрудничества, более точно отражающая интересы обеих стран. В этом смысле опыт Японии и России может оказаться полезным для анализа сотрудничества также и с Украиной, Казахстаном, Кыргызстаном и Узбекистаном.

### ***Вопросы и задания***

1. Как изменялся платежный баланс Японии после Второй мировой войны?
2. Назовите особенности движения капиталов во внешнеэкономических связях Японии.
3. Какие черты характерны для японской товарной торговли в 2000–2010-х годах?
4. Почему международный туризм рассматривается как важный элемент современной программы оздоровления экономики страны?
5. В чем состоят особенности иммиграционной политики Японии?
6. Какие этапы можно выделить в торговле Японии и России?
7. Назовите особенности, свойственные японо-российской торговле на протяжении более чем 100 лет.
8. Что такое «провалы рынка» в торгово-экономических отношениях?
9. Как удалось ликвидировать теневой сектор в японо-российской торговле крабами и поддержанными автомобилями?
10. Какую роль сыграли Японские компании в модернизации российского автомобилестроения?
11. Почему Япония заинтересована в поставках российских углеводородов?
12. Какие меры можно порекомендовать для развития японо-российской торговли?

# Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать **ряд выводов**, важных для понимания экономики Японии и имеющих международное значение. Перечислим их в порядке нашего изложения.

**1. Национальная модель экономики и бизнеса — это полезная и эффективная концепция.** Она позволяет точно, кратко и емко описать не только Японию, но и любую другую страну мира. Особенность концепции состоит в одновременном привлечении нескольких научных дисциплин и последовательном изучении на их базе основ и субъектов экономической деятельности. В качестве фундамента национальной модели рассматриваются культура, история и географическое пространство Японии. Среди субъектов выделены домохозяйства, компании и государство. Анализ ведется на микро-, мезо- и макро- (включая международный) уровнях. Важной его характеристикой является исследование переходных этапов развития, когда ярче всего проявляются черты национальной модели. Культурная среда считается наиболее устойчивой социальной основой экономической деятельности. Она изменяется медленнее других элементов и играет роль стабилизатора, необходимого в период радикальных перемен. Это свидетельствует о важности культурного наследия и необходимости внимательного учета его при принятии любых реформаторских решений.

**2. История формирует многие черты и особенности национальной экономики.** В Японии международная изоляция и жесткая система социального контроля в период Эдо — Токугава создали условия для появления уникальной производственной культуры *монодзукури*. Своеобразие рыночных отношений в эпоху Мэйдзи и Тайсё дало толчок к формированию двойственной структуры экономики, включавшей, во-первых, «полюса роста» (несколько конгломератов *дзайбацу*) и, во-вторых, «основание пирамиды», или «стабилизатор конъюнктурных колебаний» (множество малых и средних предприятий). Институциональные реформы и американская

помощь в период оккупации запустили механизм быстрого экономического развития. Такие элементы исторической традиции Японии, как эволюция вместо революции, усвоение иностранного опыта вместо простого копирования, интеграция в мировую экономику с сохранением национальных особенностей вместо механического следования глобальным тенденциям, имеют универсальное значение для множества развитых и развивающихся стран, а также для государств с переходной экономикой.

**3. Догоняющее развитие (catch up development) вполне возможно,** причем даже без политической диктатуры и административного распределения ресурсов. Многие исторические условия японского «экономического чуда» были уникальными и уже никогда не повторятся. Однако в Японии сформировался особый механизм стимулирования роста, основанный на низких налогах, высоких инвестициях и дешевой национальной валюте. Три перечисленных инструмента, по всей видимости, можно рекомендовать для любых периодов, стран и внешних условий. Причины снижения темпов развития экономики Японии с начала 1990-х годов связаны с исчерпанием естественных источников роста (прирост труда, капитала и совокупной производительности), с прекращением действия механизмов стимулирования (повышение налогов, снижение инвестиций и удорожание валюты), а также с проблемами макроэкономической политики («спекулятивный бум», «дефляционная спираль», «ловушка ликвидности»). Неудивительно, что на смену высоким темпам пришли низкие. К этому должна быть готова любая страна, достигшая определенного уровня и, подобно Японии, не имеющая заметного внешнего притока трудовых, капитальных и интеллектуальных ресурсов. Указанное снижение темпов совпало с обострением демографической ситуации и усложнением международной конкуренции. Всё это привело к тому, что в экономике Японии начались сложные переходные процессы, которые будут протекать на протяжении ряда лет и завершатся с формированием новой модели экономического развития.

**4. Знаменитая на весь мир система японского менеджмента быстро изменяется.** Это касается всех сторон современного положения японских компаний, и особенно корпоративного управления, группировок предприятий и трудовых отношений. В области корпоративного управления главным является повышение роли собственников и их влияния на менеджмент. Группировки предприятий меняются под воздействием слияния банков, сокращения перекрестного владения акциями, перехода от традиционных *кэйрэцу* к современным деловым союзам. В трудовых отношениях происходит сокращение пожизненного найма и расширение стимулирующих форм оплаты труда. Системы операционного менеджмента (*кайдзен*, «точно в срок», «всеобщий контроль качества» и др.) также начинают приспосабливаться к новым условиям. В результате в приемах современного управления предприятиями и организациями сочетаются как традиционные для Япо-

нии, так и недавно внедренные элементы. Тем не менее сегодняшний японский менеджмент заметно отличается от китайского, и от европейского, и от американского. Всё это говорит о формировании в стране новой, или гибридной, модели менеджмента, которая призвана совместить наиболее эффективные черты всех известных в мире систем и стилей.

**5. Япония пытается решить проблемы демографии и дефицита трудовых ресурсов без существенного притока иностранных мигрантов.** Эта стратегия серьезно отличает ее от большинства развитых и многих переходных стран. Масштабы и значение перемен в области демографии, трудовых отношений и социальной жизни настолько велики, что они изменяют принципиальные основы сложившейся в Японии национальной модели экономики и бизнеса. Демографический переход к сокращению и старению населения делает реальной перспективу сокращения объемов экономической деятельности. Смена парадигмы развития экономики от устойчивого роста к устойчивому спаду модифицирует нынешние представления о содержании экономического и социального прогресса. Распад пожизненной занятости говорит о серьезных переменах на уровне предприятий, когда на смену традиционному долгосрочному менеджменту приходит ориентация на краткосрочный результат. Расширение неравенства доходов и обострение проблем медицинского и пенсионного обеспечения меняют распространенный имидж Японии как страны социального благополучия и ставят задачу поиска новых механизмов общественного согласия. Это еще раз подчеркивает переходный характер экономики Японии и диктует необходимость внимательного исследования происходящих там социальных процессов.

**6. На региональном уровне улучшение среды обитания возможно даже в условиях сокращения населения и спада в экономике.** В японских регионах это происходит благодаря созданию компактной модели расселения, усилению конкурентоспособности крупных мегаполисов и экономическому оздоровлению малых городов. Повышение качества жизни при сокращении масштабов экономической деятельности делает опыт Японии и ряда ее префектур важным для всего мира. В экономике японских провинций особую роль играют промышленные кластеры. Включенность в кластеры позволяет предприятиям получить важные конкурентные преимущества, и прежде всего объединить ресурсы для диверсификации, создания новых изделий и проникновения в перспективные сферы деятельности. Повидимому, с этим связана единственная надежда на выживание для многих компаний и отраслей региональной промышленности.

**7. Реальная деятельность компаний охватывает все элементы национальной модели экономики и бизнеса** — от культуры и истории до поведения потребителей в интернете и особенностей компьютерных игр. Очевидно, что рынок Японии имеет множество отличий от рынков зарубежных

стран. Об этом говорят трудности, с которыми сталкиваются крупнейшие мировые компании в их попытках продвижения в Японию (*Wal-Mart*, *eBay*, частично *Microsoft* (приставка *Xbox*)). От неудач не застрахованы и известные японские фирмы, причем действующие в самых разнообразных отраслях (*Sharp*, *NTT DoCoMo*, частично *Toyota* (автомобили *Lexus*)). А вот сочетание хорошей идеи, чувства времени и энергичного менеджмента почти всегда ведет к положительному результату (*Fast Retailing* (марка *Uniqlo*), *Seven-Eleven Japan*, *Amazon Japan*). По-видимому, невозможно дать надежный рецепт делового успеха или предсказать провал с вероятностью сто процентов. И всё же готовность к постоянным переменам, фактор удачи и поддержка в приобретении ключевых технологий почти наверняка присутствуют в деятельности успешных японских компаний производственного сектора, выросших из небольших семейных предприятий (*Kiyokawa Plating*, *Charmant*, *Sakurada*). Этот вывод кажется нам принципиально важным и для бизнесменов, и для ученых, и для государственных служащих, занятых анализом опыта Японии.

**8. Пожалуй, наиболее ярко переходный характер экономики страны проявляется в динамике ее внешнеэкономических связей.** В торговом балансе Японии наблюдается переход от привычного профицита к сближению показателей экспорта и импорта. Движение капиталов по-прежнему направлено из Японии в зарубежные страны, но в последние годы ставится задача увеличения приема прямых иностранных инвестиций. В области международного туризма закрепляется преобладание въезда над выездом. Быстро изменяются экономические отношения с Россией. На протяжении почти полутора столетий японо-российские экономические связи серьезно зависели от политического климата, удельный вес каждой из стран в общем товарообороте партнера был сравнительно невелик, а структура торговли строилась на обмене российского сырья на японские готовые изделия. И вот в последние годы появились свидетельства прагматичного подхода к экономическому сотрудничеству. Японские компании приняли участие в перевооружении российского автомобилестроения и создании высокотехнологичной индустрии сжиженного газа. Совместными усилиями в ряде областей удалось устранить теневой сектор. Возникла реальная надежда на то, что на смену традиционным чертам японо-российских торгово-экономических связей придет новая модель, более точно отражающая интересы обеих стран. Такой результат, достигнутый усилиями экономистов и бизнесменов, может послужить хорошим примером для политиков и военных, которым еще только предстоит решить ряд сохраняющихся проблем.

Всё сказанное, не охватывая целиком применимого за рубежом опыта Японии, представляется нам **наиболее важным** при анализе национальной модели экономики и бизнеса.



## Рекомендуемая литература

1. *Алексеев В. В.* Очерки экономики Японии. М.: МГИМО, 2006.
2. *Белов А. В.* Экономика и бизнес современной Японии. СПб.: Свое издательство, 2014.
3. *Бок Зи Коу.* Экономика Японии: какая она? М.: Экономика, 2002.
4. *Дружинин Н. Л.* Япония: экономическое чудо. СПб.: Питер, 2003.
5. *История Японии:* в 2 т. М.: Институт Востоковедения РАН, 1998.
6. *Лебедева И. П.* Малый бизнес в Японии. М.: Восток-Запад, 2004.
7. *Стрельцов Д. В.* Политическая система современной Японии. М.: Аспект пресс, 2013.
8. *Тимонина И. Л., Лебедева И. П. и др.* Экономика Японии: учеб. пособие. М.: Восточная литература, 2008.

Более подробно с различными аспектами экономики Японии можно ознакомиться в публикациях, которые размещены на страницах веб-сайта «Япония сегодня» ([www.jarantoday.ru](http://www.jarantoday.ru)).

Наибольшее количество литературы по экономике Японии опубликовано на английском языке. Тем не менее сводный учебник всего один: David Flath. *The Japanese Economy*. Oxford, 2005. Эта книга представляет собой образец написания учебника по экономике не только Японии, но любой другой страны мира.

## Использованная литература

### На русском языке

- Белов А. (2004) Некоторые проблемы развития японо-российской торговли. *Проблемы современной экономики*. 2004. № 3 (11). С. 132–135.
- Белов А. (2012) *Эффективен ли централизм? Оптимизация бюджетных отношений в Российской Федерации*. Saarbrücken, Germany: LAP Lambert Academic Publishing.
- Белов А. (2014–1) *Экономика и бизнес современной Японии*. СПб.: Свое издательство.
- Белов А. (2014–2) Основные направления реформы университетов Японии. *Япония-2014. Ежегодник*. М.: АИРО-XXI, 2014. С. 87–108.
- Белов А. В., Золотов А. В. (2014) Экономические аспекты деятельности университетов в Японии. *Вопросы образования*. 2014. № 3. С. 30–53.

- Белов А. (2016–1) Перспективы японо-российского сотрудничества в области энергетики. *Японские исследования*. 2016. № 1. С. 32–46.
- Белов А. (2016–2) Полтора века японо-российской торговли: как преодолеть «эффект колеи»? *Япония-2016. Ежегодник*. М.: АИРО-XXI, 2016. С. 76–118.
- Боброва О., Цыбуков С., Бобров И. (2016) *Основы бизнеса: учебник и практикум для академического бакалавриата*. М.: Издательство Юрайт.
- Богатуров А. (2004) Российский Дальний Восток в новых геопространственных измерениях Восточной Евразии. *Мировая экономика и международные отношения*. 2004. № 10. С. 92–98.
- Всемирный фонд дикой природы (WWF) (2015) Нелегальный российский краб: исследование торговых потоков. [www.wwf.or.jp](http://www.wwf.or.jp) (дата обращения: 10 января 2016 г.).
- Госкомстат СССР (1990) *Внешние экономические связи СССР в 1989 году*. М.: Финансы и статистика.
- Зиброва А. (2014) Краба не разделили на квоты. Коммерсантъ, 13 ноября 2014 г. [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) (дата обращения: 10 января 2016 г.).
- Институт Востоковедения РАН (1998) *История Японии*. М.: Институт востоковедения РАН. С. 17–19.
- Леонтьева Е. Экономическая политика правительства Абэ Синдзо в условиях глобализации. *Япония-2016. Ежегодник*. М.: АИРО-XXI, 2016. С. 65–75.
- Мураками Т. (1989) Развитие экономических связей между Японией и Советским Союзом. *Японо-советские экономические отношения в тихоокеанскую эру*. Хабаровск. С. 120–153.
- Норт Д. (1993) *Институты и экономический рост: историческое введение*. М.: Тезис. Т. 1. Вып. 2. С. 73.
- Правительство РФ (2014) Национальный план действий по предупреждению, сдерживанию и ликвидации незаконного, нерегулируемого и несообщаемого промысла. [www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru) (дата обращения: 15 января 2016 г.).
- Росрыболовство (2015) О сертифицировании продукции из водных биоресурсов российского происхождения, вывозимой с территории Российской Федерации в 1 полугодии 2015 года. [www.fish.gov.ru](http://www.fish.gov.ru) (дата обращения: 16 января 2016 г.).
- Сахалин Энерджи (2015) Отчет об устойчивом развитии 2014. [www.sakhalinenergy.com](http://www.sakhalinenergy.com) (дата обращения: 8 мая 2015 г.).
- Содействие развитию ВЭД, партнерство (2015) Нелегальный краб: стало меньше, но нужны дальнейшие усилия. [www.pr-srv.ru](http://www.pr-srv.ru) (дата обращения: 16 января 2016 г.).
- Сун Д. (2015) Конкурентоспособность российского СПГ в АТР. Конференция «Мировые рынки нефти и природного газа: проблемы конкуренции и кооперации». М., ИМЭМО, 29 апреля 2015 г.
- Топалов А. (2015) Российскому СПГ пришла японская труба. Газета.ru. 21 мая 2015 г. [www.gazeta.ru](http://www.gazeta.ru) (дата обращения: 22 мая 2015 г.).
- Транснефть (2015) ВСТО-1, ВСТО-2. [www.transneft.ru](http://www.transneft.ru) (дата обращения: 7 мая 2015 г.).
- Уильямсон О. (1996) *Экономические институты капитализма*. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / пер. с англ. СПб.: Лениздат; CEV Press. С. 48.
- Фишнет.ру. Электронное издание (2015) Браконьерские поставки краба на рынки АТР неуклонно падают. [www.fishnet.ru](http://www.fishnet.ru) (дата обращения: 15 января 2016 г.).
- Черевко К. Е. (1999) *Зарождение русско-японских отношений. XVII–XIX века*. М.: Наука.
- Штейнгауз А. И. (1988) Русско-японские торгово-экономические отношения (1875–1894). *Россия и страны Азиатско-Тихоокеанского региона в XIX — начале XX века*. Иркутск: ИГПИ. С. 39–50.
- Яманака Ф. (1989) Торговля между Японией и Дальним Востоком. *Советско-японские экономические отношения в тихоокеанскую эру*. Хабаровск: ИЭИ ДВО АН СССР. С. 233–254.

- Abiru T., Hiranuma H. (2012) Rebuilding Japan's Energy Policy. Tokyo Foundation, June 21, 2012. [www.tokyoofoundation.org](http://www.tokyoofoundation.org) (дата обращения: 10 мая 2015 г.).
- Agency for Natural Resources and Energy (2014) Strategic Energy Plan. [www.enecho.meti.go.jp](http://www.enecho.meti.go.jp) (дата обращения: 6 марта 2016 г.)
- Akamatsu K. (1962) A historical pattern of economic growth in developing countries. *Journal of Developing Economies*. 1962. 1(1). P.3–25. March — August.
- American Council for Energy Efficient Economy (2015) International Energy Efficiency Scorecard. [aceee.org](http://aceee.org) (дата обращения: 3 марта 2015 г.)
- Angresano J. (1995) *Comparative Economics*. USA: Prentice Hall.
- Arthur B. (1989) Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events. *The Economic Journal*. 1989. Volume 99. Number 394. P.116–131.
- Aslund A. (2012) Big Setbacks Give Gazprom Impetus for Change. Moscow Times, September 27, 2012. [www.themoscowtimes.com](http://www.themoscowtimes.com) (дата обращения: 8 мая 2015 г.).
- Belov A. (2005) Regional Dimension of Economic Cooperation between Japan and Russia. *Journal of East-West Business*. USA: The Haworth Press. 2005. Volume 11. Issue 1/2. P.119–140.
- Belov A. (2016) Over a Century of Political and Industrial Changes: How to Overcome Path Dependence in Japan–Russia Trade? *The Journal of Comparative Economic Studies*. Japan: Japanese Society for Comparative Economic Studies (JSCES). 2016. Volume 11. P.81–103.
- Bradshaw M. (2014) The Second Battle for Sakhalin. Oil&Gas Monitor. October 8, 2014. [www.oilgasmonitor.com](http://www.oilgasmonitor.com) (дата обращения: 8 мая 2015 г.).
- Calder K. (1981) Japan's Minimalist Government. *Wall Street Journal*, February 13, 1981.
- Charmant (2016) Official Website. [www.charmant.co.jp](http://www.charmant.co.jp) (дата обращения: 19 марта 2016).
- Chang M. (2015) UNIQLO, Japanese Fast Fashion Label, Accused of Labor Violations. CorpWatch Blog. April 13th, 2015. [www.corpwatch.org](http://www.corpwatch.org) (дата обращения: 10 мая 2016 г.).
- Cohen S. (2009) *Economic Systems Analysis and Policies*. Palgrave Macmillan. Cole G. (2004) *Management Theory and Practice*. Cengage Learning EMEA.
- David P. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *American Economic Review*. 1985. Volume 75. Number 2. Papers and Proceedings of the Ninety-Seventh. Annual Meeting of the American Economic Association. (May, 1985). P.332–337.
- DeWit A. (2013) Abenomics and Energy Efficiency in Japan. *The Asia-Pacific Journal*. 2013. Volume 11. Issue 6. Number 2.
- Flath D. (2005) *The Japanese Economy*. Oxford.
- Freeman R., Weitzman L. (1987) Bonuses and Employment in Japan. *Journal of the Japanese and International Economies*. 1987. Number 1. P.168–184.
- Fujimoto T. (1999) *Evolution of Manufacturing Systems at Toyota*. Oxford University Press.
- Fukui Warp Knitting (2016) Official Website. [www.fukutate.co.jp](http://www.fukutate.co.jp) (дата обращения: 20 марта 2016).
- Haghirian P., Gagnon P. et al. (2013) *Case Studies in Japanese Management*. Ed. by P. Haghirian&P. Gagnon. World Scientific.
- Haghirian P. et al. (2014) *Case Studies in Asian Management*. Ed. by P. Haghirian. World Scientific.
- Hall P., Soskide D. (2001) *Varieties of Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Hofstede G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Horioka Ch. (1990) Why is Japan's Household Savings Rate so High? A Literature Survey. *Journal of the Japanese and International Economies*. 1990. Volume 4. P.49–92.
- Huntington S. (1993) The Clash of Civilizations. *Foreign Affairs*. 1993. Volume 72. Number 3. P.22–49.
- Gardner H. (1998) *Comparative Economic Systems*. The Dryden Press.
- Gerschenkron A. (1962) *Economic Backwardness in Historical Perspective: A Book of Essays*. Harvard University Press.

- Gupta N. S. (1986) *Dynamics of Modern Management*. New Delhi. Atlantic Publishers&Distributors.
- IEA (2015) International Energy Agency. Key World Energy Statistics 2015. [www.iea.org](http://www.iea.org) (дата обращения: 10 мая 2016 г.).
- Jackson G., Deeg R. (2006) How Many Varieties of Capitalism? Comparing the Comparative Institutional Analyses of Capitalist Diversities (April 11, 2006). *MPIfG Discussion Paper* Number 06/2.
- Japan Times (2016) A Setback for Emission Cuts? Editorial. February 17, 2016. [www.japantimes.co.jp](http://www.japantimes.co.jp) (дата обращения: 6 марта 2016 г.).
- Japan Tourism Agency (2014) White Paper on Tourism. [www.mlit.go.jp](http://www.mlit.go.jp) (дата обращения: 6 марта 2016 г.).
- JETRO (2015) Laws & Regulations on Setting Up Business in Japan. [www.jetro.go.jp](http://www.jetro.go.jp) (дата обращения: 6 марта 2016 г.).
- Kono T., Clegg S. (2001) *Trends in Japanese Management*. London: Palgrave.
- KPMG (2016) Interactive Tax Rate Tool. [home.kpmg.com](http://home.kpmg.com) (дата обращения: 10 мая 2016 г.).
- Krugman P. (1994) The Myth of Asia's Miracle. *Foreign Affairs*. 1994. Volume 73/6 (November/December). P.62–74.
- Krugman P. (1991) *Geography and Trade*. Cambridge: MIT Press.
- Krugman P. (1987) Targeted Industrial Policies: Theory and Evidence. Ed. by D. Salvatore. *The New Protectionist Threat to World Welfare*. North Holland: Amsterdam.
- Kuznets S. (1971) *Economic Growth of Nations: Total Output and Production Structure*. Harvard University Press.
- Liebowitz S., Margolis S. (1999) Path Dependence. *Encyclopedia of Law&Economics*. Edward Elgar&University of Ghent. General Editors: B. Bouckaert, G. Geest. Volume 0770. P.981–998.
- Mahoney J. (2000) Path Dependence in Historical Sociology. *Theory and Society*. 2000. Volume 29. P. 507–548.
- Magnuson A. (2004) *The world economy: Historical Statistics*. Paris: OECD.
- Marshall A. (1890, 1972 edition) *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- METI-1 (2015) Report on Analysis of Generation Costs, Etc. [www.meti.go.jp](http://www.meti.go.jp) (дата обращения: 6 марта 2016 г.).
- METI-2 (Ministry of Economy, Trade and Industry) (2015) Long-term Energy Supply and Demand Outlook. [www.meti.go.jp](http://www.meti.go.jp) (дата обращения: 6 марта 2016 г.).
- Ministry of Finance (2016) Trade Statistics of Japan. [www.customs.go.jp](http://www.customs.go.jp) (дата обращения: 6 марта 2016 г.).
- Ministry of Foreign Affairs (2016) Japan's ODA. [www.mofa.go.jp](http://www.mofa.go.jp) (дата обращения: 20 июля 2016 г.).
- Noland M. (1993) The Impact of Industrial Policy on Japan's Trade Specialization. *Review of Economics and Statistics*. 1993. Volume 75. P. 241–248.
- OECD (2015–1) *Education at a Glance 2015*. Paris: OECD.
- OECD (2015–2) *Government at a Glance 2015*. Paris: OECD.
- OECD (2015–3) *Income Inequality 2015*. Paris: OECD.
- OECD (2015–4) *Revenue Statistics 2015*. Paris: OECD.
- OECD (2016) *OECD Territorial Reviews: Japan 2016*. Paris: OECD.
- Otake T. (2004) Foreigners Dominate Used-Vehicle Export Trade in Japan. The Japan Times, June 3, 2004. [www.japantimes.co.jp](http://www.japantimes.co.jp) (дата обращения: 20 июля 2015 г.).
- Paprzycki R., Fukao K. (2012) *Foreign Direct Investment in Japan. Multinationals' Role in Growth and Globalization*. Cambridge.
- Porter M. (1990) *The Competitive Advantage of Nation*. New York: Free Press.
- Porter M. (1998) *On Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rabelotti R. (1998) Collective Effects in Italian and Mexican industrial Clusters. *Small Business Economics*. 1998. 10. P. 243–362.

- Rosen H., Gayer T. (2009) *Public Finance*. McGraw-Hill/Irwin.
- Schwartz S. (2008) *Cultural Value Orientations: Nature and Implications of National Differences*. Moscow: Higher School of Economics Press.
- Small and Medium Enterprise Agency (2013) White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan. 2013. [www.chusho.meti.go.jp](http://www.chusho.meti.go.jp) (дата обращения: 20 июля 2016 г.).
- Small and Medium Enterprise Agency (2014) White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan. 2014. [www.chusho.meti.go.jp](http://www.chusho.meti.go.jp) (дата обращения: 20 июля 2016 г.).
- Small and Medium Enterprise Agency (2015) White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan. 2015. [www.chusho.meti.go.jp](http://www.chusho.meti.go.jp) (дата обращения: 20 июля 2016 г.).
- Sorge A., Noorderhaven N., Koen C. (2015) *Comparative International Management*. Routledge.
- Smith H., Nomi T. (2000) Is Amae the Key to Understanding Japanese Culture? *Electronic Journal of Sociology*. 2000. 5 (1). P. 1–14.
- Spulber D. (2009) *The Theory of the Firm: Microeconomics with Endogenous Entrepreneurs, Firms, Markets, and Organizations*. Cambridge.
- Statistics Bureau (2016) Preliminary counts of population of Japan . [www.stat.go.jp](http://www.stat.go.jp) (дата обращения: 3 марта 2016 г.).
- Statistics Bureau (2015) Statistical Handbook of Japan. [www.stat.go.jp](http://www.stat.go.jp) (дата обращения: январь-август 2016 г.).
- Stiglitz J. (2015) The Post Washington Consensus. The Initiative for Policy Dialogue. [intldept.uoregon.edu](http://intldept.uoregon.edu) (дата обращения: 10 мая 2016 г.).
- Sugimoto Y. (2010) *An Introduction to Japanese Society*. Cambridge University Press.
- Taira K. (1971) Education and Literacy in Meiji Japan. *Explorations in Economic History*. 1971. Volume 8. July 1971. P. 371–394.
- Tanaka T. (2016) Russia open to Japanese ownership of Siberian energy ventures. *Nikkei Asian Review*. [asia.nikkei.com](http://asia.nikkei.com) (дата обращения: 23 февраля 2016 г.).
- Terry E. (2002) *How Asia got Rich — Japan, China, and the Asian Miracle*. Armonk, New York: M. E. Sharp Publishing.
- United Nations Development Programme (2015) Human Development Report, 2015. [report.hdr.undp.org](http://report.hdr.undp.org) (дата обращения: 15 февраля 2016 г.).
- World Bank (1993) The East Asian Economic Miracle: Economic Growth and Public Policy. A World Bank Policy Research Report. [www-wds.worldbank.org](http://www-wds.worldbank.org) (дата обращения: 1 февраля 2016 г.).
- World Bank (2009) *Reshaping Economic Geography. The World Development Report 2009*.
- World Values Survey Association, WWSA (2016) WVS 1981–2014 Longitude File. [www.worldvalues-survey.org](http://www.worldvalues-survey.org) (дата обращения: 1 февраля 2016 г.).
- Whitley R. (1999) *Divergent Capitalism: the Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- Williamson J. (2004) A Short History of the Washington Consensus. Paper commissioned by Fundación CIDOB for a conference “From the Washington Consensus towards a new Global Governance”. Barcelona, September 24–25, 2004.
- WWF (2014) Illegal Russian Crab: An Investigation of Trade Flow. [www.wwf.or.jp](http://www.wwf.or.jp) (дата обращения: 12 января 2016 г.).

## На японском языке

- Агентство по туризму (2016) 27 нэн но канко дзёкё (Ситуация в туризме в 2015 г. На японском языке). [www.mlit.go.jp](http://www.mlit.go.jp) (дата обращения: 15 июля 2016 г.).
- Вада Х. (1991) *Кайкоку — Нитиро коккё косё* (Открытие страны: переговоры о японо-русской границе. На японском языке). Токио: NHK books.

- Иноуэ Т. (2014) *Гэнсирёку хацудэн то тиики сэйсаку* (Атомная энергетика и региональная политика. На яп. языке). Киото: Коё сёбо.
- Коике К. (2016) *Хисэйки родо о кангаэру. Сэнго родо си но сикаку кара* (Размышляя о нерегулярной занятости. Взгляд со стороны послевоенной истории трудовых отношений. На яп. языке). Нагоя: Нагоя дайгаку сьоппан кай.
- Мацубара Х. (2003) *Сэнсинкоку кэйдзай но тиики козо* (Региональная структура развитых стран. На яп. языке). Токио: Тоё дайгаку сьоппан кай.
- Мацуда Х. (2009) *Кан сёхи сэдай но кэнкёю* (Исследование поколения антиконсюмеристов. На яп. языке). Токио: Тоё кэйдзай синбунся.
- Министерство образования Японии (2012) *Министерство образования, культуры, спорта, науки и технологий Японии. Хэйсэй 24 нэндо монбу кагаку хакусё* (Белая книга по вопросам образования и науки 2012 года. На яп. языке). Токио.
- Мураками Т. (1998) *Сэнзэнки нитиро бёэки но токэйтеки бунсэки* (Статистический анализ японо-русской торговли в довоенный период. На яп. языке). Discussion Paper Number. 98–4, Май 1998, Tokyo: *Institute of Economic Research*, Hitotsubashi University.
- Мотомура М. (2014) *Тю-ро тэннэн гасу гои, Нихон э но эйкё ва?* (Китайско-русское соглашение по газу, как повлияет на Японию? На яп. языке). Тоё Кэйдзай, 6 июня 2014 года. [www.toyokezai.net](http://www.toyokezai.net) (дата обращения: 9 мая 2015 г.).
- Нанбо М. (2016) *Фукуи тиики гаку* (Исследование региона Фукуи. На яп. языке). Киото: Коё сётэн.
- Никкэй Сангё Синбун (2013) *Никкэй Сэа Тёса 2014* (Исследование доли рынков газеты Никкэй-2014. На яп. языке).
- РОНИС (2015) *2014 нэн но нитиро бёэки* (РОНИС, Ассоциация по торговле с Россией и новыми независимыми странами, Японо-русская торговля в 2014 году. На яп. языке). *Тёса гэнто*. 2015. № 5. С. 76–83.
- Сайто Т. (2015) *Росиа кёкуто тюкося бидзинэсу гэнти хококу* (Сообщение с места событий: бизнес подержанных автомобилей на Дальнем Востоке России. На яп. языке). *Тёса гэнто*. 2015. № 5. С. 46–56.
- Сакагути И. (2014) *Росиа но сангё то сидзё но доко. Кикан сангё дэ ару сэкию гасу бун-я тусин ни* (Тенденции российской промышленности и рынка. Фокус на нефтегазовую сферу как на базовую отрасль. На яп. языке). *Тёса гэнто*. 2014. № 7. С. 3–6.
- Сакагути И. (2014) *Росиа ни окэру дзёёся гэнти сэйсан до доко* (Тенденции автомобильного производства внутри России. На яп. языке). *Тёса гэнто*. 2014. № 11. С. 1–21.
- Сакагути И. (2015) *2014 нэн но Росиа дзёёся сидзё но сокацу* (Обзор автомобильного рынка в России в 2014 году. На яп. языке). *Тёса гэнто*. 2015. № 4. С. 48–70.
- Такаги Е. (2016) *Сэкай ни цуё суру нихон кигё но сэнтан гидзюцу* (Новейшие передовые технологии японских компаний, востребованные в мире-2. На яп. языке). Лекция для стажеров JICA-PREX 19 февраля 2016 г. Фукуи. Япония.
- Тэрадзима Дэ. (2014) *Зэн 47 то-до-фу-кэн сиавасэдо ранкингу* (Ранкинг 47 префектур Японии по уровню счастья. На яп. языке). Токио: Тоё кэйдзай.
- Хоригава К. (2016) *Сэкай ни цуё суру нихон кигё но сэнтан гидзюцу* (Новейшие передовые технологии японских компаний, востребованные в мире-1. На яп. языке). Лекция для стажеров JICA-PREX 19 февраля 2016 г. Фукуи. Япония.
- Электронное правительство Японии. Интернет-портал. (2016) *Мати хито сигото сосаку хо* (Закон о формировании территории, человека и занятости. На яп. языке). 28 ноября 2014 г., № 136. [law.e-gov.go.jp](http://law.e-gov.go.jp) (дата обращения: 16 мая 2016 г.).

Учебное издание

*БЕЛОВ Андрей Васильевич*

**Япония: экономика и бизнес**

*Учебное пособие*

Редактор *Г. Б. Ерусалимский*

Корректор *Е. В. Величина*

Компьютерная верстка *А. М. Вейшторг*

Подписано в печать 09.03.2017. Формат 70 × 100 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Усл. печ. л. 31,2. Тираж 500 экз. Печать по требованию. Заказ №

Издательство Санкт-Петербургского университета.

199004, Санкт-Петербург, В.О., 6-я линия, д. 11.

Тел./факс +7(812) 328-44-22

[publishing@spbu.ru](mailto:publishing@spbu.ru)      [publishing.spbu.ru](http://publishing.spbu.ru)

Типография Издательства СПбГУ.

199034, Санкт-Петербург, Менделеевская линия, д. 5.



Книги Издательства СПбГУ можно приобрести  
в Доме университетской книги  
Менделеевская линия, д. 5  
тел.: +7(812) 329-24-71  
часы работы 10.00–20.00 пн. — сб.,  
а также на сайте [publishing.spbu.ru](http://publishing.spbu.ru)