

Санкт-Петербургский государственный университет

***ГАФИЕВА Рената Маратовна***

Выпускная квалификационная работа

***Экономическая рецессия 1990-х гг. и распад японской системы  
управления предприятием в трудах Мориока Кодзи***

***(критический анализ «日本経済の選択—企業のあり方を問う»)***

Уровень образования: *магистратура*

Направление *58.04.01 «Востоковедение и африканистика»*

Основная образовательная программа *ВМ.5838.2020 «Экономика и  
международные экономические отношения стран Азии и Африки  
(с изучением языков Азии и Африки)»*

Научный руководитель:

доцент, Кафедра ТОРСАА, СПбГУ, к.и.н., Малашевская Мария Николаевна

Рецензент:

старший научный сотрудник, Центр японских исследований, ИДВ РАН,  
Крячкина Юлия Александровна

Санкт-Петербург

2022

## Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Мориока Кодзи: основные факты и направления исследований .....	10
1.1.Краткая биография Мориока Кодзи и основные труды учёного .....	10
1.2.Обзор теории управления предприятием Мориока Кодзи .....	16
Глава 2. Рецессия японской экономики 1990-х гг. и предопределившие её факторы в контексте теории Мориока Кодзи.....	25
2.1.Формирование «экономики мыльного пузыря» и её последствия .....	25
2.2.Рецессия 1990-х гг. в Японии: сферы воздействия и последствия .....	36
Глава 3. Кризис японского менеджмента в теории Мориока Кодзи .....	47
3.1.Проблемы в области управления персоналом и рабочее время.....	47
3.2.Акционерное общество и особенности корпоративного управления у Мориока Кодзи (противопоставление Японии и США).....	57
Заключение .....	69
Список использованных источников и литературы .....	74

## Введение

Анализируя японскую систему управления предприятием, одни исследователи обращают внимание на её социокультурные аспекты, такие как особенности менталитета и национального характера, другие – на формы организации производственных процессов и методы контроля качества, третьи – на форму организации корпоративного управления и осуществление прав акционеров, четвёртые – на способы организации бизнеса в форме финансово-промышленных групп и взаимодействие бизнеса с государством. Этот список можно продолжить, но вместо этого мы позволим себе обратить внимание на то, что японский менеджмент – антипод американской модели и система, которая широко известна во всём мире – формировался постепенно и прошел несколько этапов развития, изначально не имев ничего общего с современной системой.

В период ранней индустриализации японский рынок труда характеризовался высокой конкуренцией и текучестью кадров, руководство предприятий проводило чёткое различие по статусу между рабочими и управляющими, а рабочие не отличались трудолюбием и преданностью компании. Трудовые отношения были недолговечными из-за частых увольнений, независимо от размера предприятия<sup>1</sup>. В начале XX века, чтобы найти подходящих сотрудников для работы в качестве управляющего персонала, крупные фирмы начали набирать выпускников высших учебных заведений. Чтобы сохранить их и гарантировать их лояльность, руководство ввело такие практики, как периодическое повышение заработной платы, выплаты по окончании срока службы, оплачиваемый отпуск по болезни, корпоративное жильё и питание. Эти льготы, однако, предлагались исключительно менеджерам, но не рабочим.

---

<sup>1</sup> Moriguchi Chiaki. Japanese-style human resource management and its historical origins // Japan Labor Review. 2014. Vol. 11. N. 3. P. 64.

В периоды войн и конфликтов правительство, нуждавшееся в заводских рабочих, ввело ряд норм, касающихся заработной платы. Среди прочего была установлена минимальная норма заработной платы и введено обязательное для всех сотрудников периодическое повышение заработной платы. После Второй мировой войны правительство отошло от указанных мер, и период высоких темпов экономического роста стал тем временем, когда начали формироваться современные практики, в том числе широко известные система пожизненного найма, система стажа, система обучения на рабочем месте и так далее<sup>2</sup>.

После краха «экономики мыльного пузыря» и углубления рецессионных процессов в 1990-е гг. в японской экономике, исследования, доказывающие эффективность японской системы управления предприятием, сменились критикой последней, ситуацию усугубляла и обострившаяся в Японии проблема «смерти от переутомления» или «кароси» (過勞死 каро:си) и падение уровня жизни. Распаду японской системы управления предприятием и переоценке эффективности её практик в контексте уровня общего благосостояния японского населения и посвятил большую часть своих работ японский экономист Мориока Кодзи, теория которого рассматривается в данной работе.

**Актуальность** данного исследования обусловлена как общемировыми процессами трансформации экономики и производства, так и затянувшейся на тридцать лет рецессией в японской экономике, когда предприятиям становится всё сложнее конкурировать на внешних рынках. Реалии, которые рассматривал Мориока Кодзи, конечно, отличаются от современных условий, однако анализ его теории позволит выстроить более чёткое понимание японских теорий управления предприятием и рассмотреть, насколько рекомендации, которые даёт экономист, могут быть эффективны.

---

<sup>2</sup> Moriguchi Chiaki. Japanese-style human resource management and its historical origins // Japan Labor Review. 2014. Vol. 11. N. 3. P. 70.

### **Степень изученности проблемы:**

Проблема японской системы управления предприятием как таковая в достаточной мере разработана как в отечественной, так и в зарубежной научной литературе, большое внимание ей уделено непосредственно в трудах японских исследователей. Однако анализ теории Мориока Кодзи в меньшей степени представлен в научных трудах западных и даже японских исследователей. При написании данной работы мы обращались к трудам таких японских авторов, как Ватанабэ Осаму, Окумура Хироси, Накахара Кодзи, Такахаси Юкити, Танака Хиродзи, Янагава Такаюки, Кодзима Кэндзи, Мацумото Кодзи, Моригути Тиаки, Сирацука Сигэнори, Курияма Наоки, Мадзима Итиро, Исикава Каору и Чарльз Хориока. Мы также обращались к трудам западноевропейских исследователей Гари Р. Саксонхауса и Джона Шелдрейка.

Анализ японской системы управления предприятием с акцентом на проблемы организации рабочего процесса, продолжительность рабочего времени и сверхурочную работу в сочетании с уровнем благосостояния населения, а также проблему «корпоративного общества» рассматривал Ватанабэ Осаму в работе «Японская структура “Обеспеченного общества”»<sup>3</sup>, а также другие японские исследователи, в том числе Накахара Кодзи<sup>4</sup> и Такахаси Юкити<sup>5</sup>.

Организационную структуру японского бизнеса, принципы его функционирования и его положение в жизни японского общества подробно изложил в своём исследовании «Структура корпоративного капитализма» Окумура Хироси<sup>6</sup>. Проблему корпоративного управления, эффективности общих собраний акционеров и осуществление прав акционеров в японских

---

<sup>3</sup> Ватанабэ Осаму. Ютакана сякай ниппон но ко:дзо: [Японская структура «Обеспеченного общества»]. Токио: Ро:до: дзюмпо:ся, 1990. 382 р.

<sup>4</sup> Накахара Кодзи. «Ниппонгата кигё: сякай» то сякай сэйсаку но кадай [Корпоративное общество в японском стиле и проблемы социальной политики] // Сякай сэйсаку со:сё. 1994. Vol. 18. P. 101 – 121.

<sup>5</sup> Такахаси Юкити. Кигё: сякай то ро:до: кумиай (ро:до: кагаку со:сё) [Корпоративное общество и профсоюзы (Серия наука о труде)]. Токио: Ро:до: кагаку кэнкю:дзё сёпанбу, 1989. 242 р.

<sup>6</sup> Окумура Хироси. Хо:дзин сихон сюги но ко:дзо: [Структура корпоративного капитализма]. Токио: Ниппон хё:ронся, 1975. 322 р.

компаниях рассматривали также Танака Хиродзи<sup>7</sup>, Янагава Такаюки<sup>8</sup>, Кодзима Кэндзи<sup>9</sup>, Мацумото Кодзи<sup>10</sup> и другие.

Экономическая теория и труды Мориока Кодзи, который хоть и является видным японским экономистом, не изучены в западной и отечественной литературе.

**Объектом исследования** является японская система управления предприятием в 1980 –1990 гг. **Предмет исследования** – теория управления предприятием экономиста Мориока Кодзи в контексте проблем японского менеджмента на пороге и в эпоху структурных реформ на рубеже XX – XXI вв.

**Цель данной работы** – провести критический анализ теории управления предприятием Мориока Кодзи.

Для достижения поставленной цели, были выделены следующие задачи:

1. Рассмотреть научные труды и направления исследований Мориока Кодзи;
2. Выделить основные понятия, которыми оперирует Мориока Кодзи при анализе японского менеджмента;
3. Охарактеризовать период «экономики мыльного пузыря» в контексте теории Мориока Кодзи;
4. Охарактеризовать период «потерянного десятилетия» в контексте теории Мориока Кодзи;
5. Проанализировать и критически оценить изложенные Мориока Кодзи особенности управления персоналом;

---

<sup>7</sup> Танака Хиродзи. Ко:порэ:то габанансу ронги но кэйэй ринри кара но ко:сацу ити «кэйэй ринри сико:гата кэйэй» ниёру какусин [Ключевые аспекты корпоративного управления, проанализированные с точки зрения деловой этики: Инновационный сдвиг в «управлении, ориентированном на деловую этику»] // Нихон кэйэй ринригаку кайси. 2000. Vol. 7. P. 3 – 10.

<sup>8</sup> Янагава Такаюки. Ниппонгата коупорэ:тогабанансу то кигё: ринри ити кэйэйся сюкэн но юраги то кигё: ринримо:рёу до:ню: но ю:ко:сэй [Японская специфика корпоративного управления и деловой этики: Непрочность позиции менеджмента и эффективность внедрения кодекса корпоративного поведения] // Нихон кэйэй ринригаку кайси. 1999. Vol.6. P. 81 – 88.

<sup>9</sup> Kojima Kenji. Shifts in the Japanese corporate governance // Kobe Economics & Business Review. 2000. Vol. 45. P. 15 – 38.

<sup>10</sup> Matsumoto Koji. The Rise of the Japanese Corporate System. Abingdon: Routledge, 2010. 280 p.

б. Выделить особенности японского корпоративного управления в теории Мориока Кодзи и дать им критическую оценку.

**Хронологические рамки исследования** определяются рассматриваемым в анализируемой работе Мориока Кодзи периодом и охватывают вторую половину 1980-х – конец 1990-х гг.

**Источниковая база исследования:**

Основные источники данного исследования – труды Мориока Кодзи, ключевым из которых является его монография «Выбор японской экономики: вопросы управления предприятием»<sup>11</sup>, опубликованная в 2000 г., а также статьи экономиста «Становление и распад корпоративного общества Японии»<sup>12</sup>; «Причины и последствия депрессии 1990-х гг. в Японии»<sup>13</sup>; «Структурные трансформации японского капитализма»<sup>14</sup>, «Работай до изнеможения»<sup>15</sup>.

Среди источников статистических данных для данного исследования были использованы по большей части данные японских ресурсов. Для оценки состояния японской экономики в рассматриваемый период были привлечены данные Министерства здравоохранения, труда и благосостояния («Белые книги по экономике»), Министерства финансов, Агентства малых и средних предприятий и Банка Японии. Для анализа условий труда и продолжительности рабочего времени в Японии были использованы данные отчётов Министерства здравоохранения, труда и благосостояния («Отчёты о статистике труда») и Министерства внутренних дел. Были также привлечены данные из отчётов Бюро по вопросам гендерного равенства при кабинете министров Японии и Ассоциации по вопросам кароси г. Осака.

---

<sup>11</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу [Выбор японской экономики: вопросы управления предприятием]. Токио: Сакурай-сётэн, 2000. 277 р.

<sup>12</sup> Мориока Кодзи. Кигёсякаинихон но сэйрицу то хо:кай [Становление и распад корпоративного общества Японии] // Кэйдзай сирин. 2011. Vol.79. N. 1. P.253 – 290.

<sup>13</sup> Causes and Consequences of the Japanese Depression of the 1990s // International Journal of Political Economy. 1999. Vol. 29. N 1. P. 8 – 25.

<sup>14</sup> Morioka Koji. Structural Changes in Japanese Capitalism // International Journal of Political Economy. 1991. Vol. 21. N 3. P. 8 – 31.

<sup>15</sup> Morioka Koji. Work till You Drop // New Labor Forum. 2004. Vol. 13. N 1. P. 80 – 85.

Среди зарубежных источников были привлечены данные Организации экономического сотрудничества и развития и Комиссии по ценным бумагам и биржам США.

#### **Методы исследования:**

В ходе проведения исследования для анализа экономической ситуации в Японии в рассматриваемый период были применены историко-генетический и системно-структурный методы. Для проведения анализа экономических показателей и обобщения характеристик японской системы управления предприятием были применены методы экономического и системно-структурного анализа, экономическое моделирование, а также сравнительно-статистический метод. В ходе рассмотрения теории Мориока Кодзи был применён метод критического анализа.

#### **Практическая значимость:**

Полученные в ходе исследования результаты существенны для дальнейших исследований в данной области и могут быть использованы в работах, затрагивающих проблему японской системы управления предприятием в ретроспективе, а также анализирующих развитие японских теорий менеджмента. Кроме того, материалы данного диссертационного исследования могут быть использованы при подготовке курсов по менеджменту в Японии.

#### **Структура и объём работы:**

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованных источников и литературы. Первая глава «Мориока Кодзи: основные факты и направления исследований» раскрывает личность Мориока Кодзи, а также область его научного интереса посредством изложения сведений из его биографии, направлений его исследований и характеристики основных работ экономиста. Вторая глава «Рецессия японской экономики 1990-х гг. и предопределившие её факторы в контексте теории Мориока Кодзи» характеризует экономическую ситуацию в Японии в рассматриваемый период, а также её отражение в трудах экономиста. Наконец, третья глава

«Кризис японского менеджмента в теории Мориока Кодзи» затрагивает концепцию японского менеджмента, его основные практики и их трансформацию в теории Мориока Кодзи.

## **Глава 1. Мориока Кодзи: основные факты и направления исследований**

### **1.1. Краткая биография Мориока Кодзи и основные труды учёного**

Мориока Кодзи – известный в Японии экономист и почётный профессор Кансайского университета, наиболее продуктивный период научной деятельности которого пришелся на конец XX – начало XXI вв. Областью его научного интереса была в первую очередь экономическая теория, в частности, теории корпоративного общества, акционерных обществ и рабочего времени.

Мориока Кодзи родился 24 марта 1944 г. в городе Оно в префектуре Оита, окончил экономический факультет Университета Кагава. Закончив магистерскую программу на экономическом факультете Киотского университета в 1969 г., с 1974 г. работал преподавателем на экономическом факультете Кансайского Университета. В 1988 г. Мориока Кодзи получил докторскую степень по экономике в Киотском университете, защитив диссертацию по теме «Понимание монополистического капитализма: предварительное исследование». После, будучи доцентом, он преподавал сначала в Осацком Университете иностранных языков, а потом на экономическом факультете Кансайского Университета, а с 1983 г. он читал лекции уже в качестве профессора. Прочитав свою заключительную лекцию, экономист покинул пост профессора и перестал преподавать в Кансайском Университете в марте 2014 г.

С 1998 по 2013 гг. Мориока Кодзи занимал должность председателя Японского общества политической экономии<sup>16</sup>, а с 2010 г. стал председателем Ассоциации по вопросам кароси г. Осака<sup>17</sup>. В качестве председателя Ассоциации по вопросам кароси Мориока Кодзи «осуществлял активную

---

<sup>16</sup> Рэкидай дайхё: кандзи [Список председателей организации] // Кэйдзай рирон гаккай. URL: <https://www.jspe.gr.jp/blank/%E6%AD%B4%E4%BB%A3%E4%BB%A3%E8%A1%A8%E5%B9%B9%E4%BA%8B> (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>17</sup> То:кай кайтё: Мориока Ко:дзи кансайдайгаку мэйё кё:дзю но кю:сэй но осираэ [Уведомление о внезапной кончине председателя Ассоциации, почетного профессора Кансайского Университета Мориока Кодзи] // О:сака каро:си мондай рэнго:кай. URL: <https://www.osaka-karoshi.jp/news/828/> (дата обращения: 15.04.2022).

деятельность, применяя свои знания в области экономики и будучи твёрдо убеждённым в том, что проблему кароси необходимо искоренить»<sup>18</sup>.

Сыграв важную роль в принятии Закона о мерах по предотвращению смерти от переутомления, который был принят в 2014 году, Мориока Кодзи стал одним из экспертов Совета по продвижению мер по предотвращению смерти от переутомления, созданного Министерством здравоохранения, труда и благосостояния на основе этого закона<sup>19</sup>. В законе указано, что государство несёт ответственность за внедрение и соблюдение мер по предотвращению смерти от переутомления и стремится к созданию общества, свободного от проблемы кароси. Вступивший в силу в конце 2014 г., этот закон стал первым законодательным актом в Японии, где есть понятие «смерть от переутомления»<sup>20</sup>. В качестве превентивных мер закон предусматривает детальное изучение фактической ситуации с проблемой «смерти от переутомления» в стране; расширение возможностей предоставления консультаций по вопросам «кароси»; проведение информационно-просветительской деятельности и поддержку деятельности частных организаций, занимающихся этой проблемой.

Мориока Кодзи является автором большого количества работ, включая монографии, статьи для академических журналов и эссе. Основные монографии Мориока Кодзи это «Анализ современного капитализма и теория монополии» (1982); «Временная структура корпоративно-ориентированного общества: Экономика жизненных разногласий» (1995); «Бухгалтерские уловки» (2000); «Выбор японской экономики: вопросы управления предприятием» (2000); «Эпоха сверхурочной работы» (2005); «Обедневшие белые воротнички» (2009); «Эпоха алчного капитализма и её завершение» (2010); «Что такое работа: условия “достойного существования”» (2011);

---

<sup>18</sup> То:кай кайтё: Мориока Ко:дзи кансайдайгаку мэйё кё:дзю но кю:сэй но осирасэ [Уведомление о внезапной кончине председателя Ассоциации, почетного профессора Кансайского университета Мориока Кодзи] // О:сака каро:си мондай рэнго:кай. URL: <https://www.osaka-karoshi.jp/news/828/> (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Каро:сито: бо:си тайсаку [Меры по предотвращению смерти от переутомления] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000053725.html> (дата обращения: 15.04.2022).

«Кого винить в смерти от переутомления: современные японские предприятия и труд» (2013); «Общество статуса занятости» (2015); «Возникновение общества статуса занятости и продолжительность рабочего времени: очаги возникновения проблемы смерти от переутомления в современной Японии» (2019)<sup>21</sup>.

Мориока Кодзи выступал также в качестве соавтора нескольких работ, написав книги «Сможете ещё поработать? – Рассуждение об отмене ограничений продолжительности рабочего времени» (2006) совместно с Кавахито Хироси и «Введение: Политическая экономия» (2007) совместно с Вакамори Фумитака и Коикэ Хироси<sup>22</sup>.

Мориока Кодзи был редактором следующих работ: «Рабочая теория японской экономики: структурные реформы и малые и средние предприятия» (1986); «Бизнес и общество в современной Японии: на пути к установлению правил в области прав человека» (1994); «Ожесточённые дискуссии! Корпоративное общество – студенческий форум, рассматривая проблему смерти от переутомления и наш стиль работы» (1995); «Структура общества социального неравенства – противоположные тенденции глобального капитализма» (2007)<sup>23</sup>.

Наконец, Мориока Кодзи перевёл на японский язык несколько работ, схожих по тематике с его собственными исследованиями: монографии Джульетты Б. Шор «Перерабатывающий американец: резкое сокращение свободного времени» (1993) и «Расточительный американец: почему мы хотим то, что нам не нужно?» (2000), а также книгу Джеффри Ходжсона «Экономика и утопия: почему экономика обучения – это не конец истории»

---

<sup>21</sup> Такада Ёсиаки. Мориока Ко:джи но эгайта мирай – ватаситати ва нани о хикицугу ка [Будущее, изображённое Мориока Кодзи: что мы унаследуем?]. Осака: Кабусикигайся канкё: му:бу, 2019. Р. 117.

<sup>22</sup> Кэнкю:ся дзё:хо: Мориока Ко:джи [Информация об исследователе – Мориока Кодзи] // J-Global. [https://jglobal.jst.go.jp/detail?JGLOBAL\\_ID=201001019232758181](https://jglobal.jst.go.jp/detail?JGLOBAL_ID=201001019232758181) (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>23</sup> Ibid.

(2004) и «Работающие бедняки: невидимки в Америке» (2007) Дэвида Шиплера<sup>24</sup>.

Помимо вышеперечисленных работ Мориока Кодзи написал большое количество статей для академических журналов, наиболее показательными из которых можно назвать следующие работы: «Структурные изменения японского капитализма» (1991); «Причины и последствия экономической рецессии 1990-х гг. в Японии» (1999); «Становление и распад корпоративного общества Японии» (2011)<sup>25</sup>.

В подавляющем большинстве своих работ экономист поднимает проблемы, так или иначе связанные с «кароси» и неудовлетворительным положением работающих людей в Японии. Так, например, в работе «Общество статуса занятости»<sup>26</sup> Мориока Кодзи характеризует сложившуюся в Японии ситуацию, когда работающие люди дифференцированы в соответствии со своим видом занятости. В таком обществе существуют не только различия в условиях найма и труда, но и серьёзные диспропорции в положении людей с разными типами занятости, которые, по мнению Мориока Кодзи, можно назвать статусной дискриминацией. Сочетая уходящий в прошлое институт «статуса» с современным понятием «занятость», Мориока Кодзи подчеркивает тот факт, что занятость в настоящее время превратилась в основу для дискриминации<sup>27</sup>. Вследствие такого разделения возник термин «постоянный сотрудник», воплощающий в себе это положение дел.

В заключении книги сказано, что ключом к победе над «обществом статуса занятости» является возрождение профсоюзов<sup>28</sup>. В современной Японии необходимо эффективное профсоюзное движение для защиты достоинства, и прав трудящихся, а также предотвращения падений их уровня

---

<sup>24</sup> Кэнкю:ся дзё:хо: Мориока Ко:дзи [Информация об исследователе – Мориока Кодзи] // J-Global. [https://jglobal.jst.go.jp/detail?JGLOBAL\\_ID=201001019232758181](https://jglobal.jst.go.jp/detail?JGLOBAL_ID=201001019232758181) (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>25</sup> Такада Ёсиаки. Мориока Ко:дзи но эгайта мирай – ватаситати ва нани о хикицугу ка [Будущее, изображённое Мориока Кодзи: что мы унаследуем?]. Осака: Кабусикигайся канкё: му:бу, 2019. Р. 121.

<sup>26</sup> Сакурай Ёсиюки. Мориока ко:дзи «Коё: мибун сякай»: Мориока Кодзи «Общество статуса занятости» ] // Ро:му рирон гаккайси. 2017. Vol. 26. Р. 184

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid. Р. 186.

жизни. Экономист неоднократно подчёркивал, что по сравнению с отношениями между работниками и руководством в других развитых капиталистических странах, регулирующая сила профсоюзов в Японии слишком слаба. Мориока Кодзи характеризует это как «свободное от забастовок» общество<sup>29</sup>. Более того, многие профсоюзы на базе крупных компаний в Японии никогда не занимались индивидуальными делами, такими как выплата компенсаций работникам или признание фактов «смерти от переутомления». Профсоюзы были отстранены от деятельности по улучшению положения работников, поддержанию и улучшению условий труда и являются по сути своей недееспособными.

В другой своей работе «Эпоха сверхурочной работы»<sup>30</sup> Мориока Кодзи развивает теорию современного капитализма, основанную на идее о том, что мы вступаем в период чрезмерно продолжительного труда. Экономист замечает, что эта тенденция характерна не только для Японии, но и для всего остального мира. Он указывает на то, что особенно остро проблема смерти от переутомления встала в период «экономики мыльного пузыря» в конце 1980-х гг., а к концу 1980-х гг. число смертей из-за переутомления превысило количество погибших в результате дорожно-транспортных происшествий<sup>31</sup>. Мориока Кодзи также поднимает проблему «неоплачиваемой сверхурочной работы», которая по его мнению является двойным преступлением – невыплатой заработной платы и невыплатой премиальных, и, вынуждая сотрудников работать вне установленного графика без выплаты положенной заработной платы и премиальных, является крупнейшим корпоративным преступлением по числу жертв и размеру ущерба.

Примечательно, что здесь Мориока Кодзи говорит не только о ситуации в Японии, но и характеризует проблемы с переработкой в других развитых

---

<sup>29</sup> Сакурай Ёсиюки. Мориока ко:дзи «Коё: мибун сякай»: Мориока Кодзи «Общество статуса занятости» ] // Ро:му рирон гаккайси. 2017. Vol. 26. P. 185

<sup>30</sup> Фукусима Тосио. Мориока ко:дзи «Хатаракисуги но дзидай» [Мориока Кодзи «Эпоха сверхурочной работы» ] // Кикан кэйдзай рирон. 2006. Vol. 43. N 4. P. 88.

<sup>31</sup> Ibid. P. 89.

странах, таких как США и Великобритания. Экономист также обращает внимание на влияние информационных технологий, такие как компьютеры и интернет, на труд, подчёркивая, что, будучи мощными инструментами для сокращения трудозатрат, они одновременно и увеличивают объём работы<sup>32</sup>.

Наконец, Мориока Кодзи говорит о «порочном круге переработки и излишнего потребления». Основанием для того, что группы с относительно высоким уровнем дохода работают дольше, чем группы с низким уровнем дохода, является конкурентная природа современного потребления. Потребительский капитализм – это расточительный образ жизни, который делает потребление единственной целью и смыслом существования. Стремление потребителей к удобству и скорости привело к увеличению продолжительности рабочего дня и отсутствию гарантий занятости.

В Японии Мориока Кодзи больше всего известен благодаря своим работам, посвящённым проблеме «смерти от переутомления», а также активной общественной деятельности, нацеленной на искоренение этой серьёзной социальной проблемы.

Мориока Кодзи скончался от сердечной недостаточности 1 августа 2018 г. в возрасте 74 лет. В феврале следующего года в Осаке состоялась конференция в память о нём, где с краткими докладами выступили коллеги-исследователи экономиста, после чего была проведена дискуссия. На конференции собралось больше 300 человек<sup>33</sup>. Участниками конференции был составлен и выпущен памятный сборник статей «Будущее, изображённое Мориока Кодзи: что мы унаследуем?», где коллеги, друзья и родственники экономиста рассказывали о нём, его жизненном опыте и научных исследованиях<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Фукусима Тосио. Мориока ко:джи «Хатаракусуги но дзидай» [Мориока Кодзи «Эпоха сверхурочной работы»] // Кикан кэйдзай рирон. 2006. Vol. 43. N 4. P. 89.

<sup>33</sup> Иваки Дзё. Мориока ко:джи сэнсэй цуйто: но цудой, сэйдай ни хиракарэру [Прошла широкомасштабная конференция в память о профессоре Мориока Кодзи] // Минсю хо:рицу кё:кай. URL: <https://www.minpokojo.org/activity/2019/04/6459/> (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>34</sup> Такада Ёсиаки. Мориока Ко:джи но эгайта мирай – ватаситати ва нани о хикицуго ка [Будущее, изображённое Мориока Кодзи: что мы унаследуем?]. Осака: Кабусикигайса канкё: му:бу, 2019. 148 p.

## 1.2. Обзор теории управления предприятием Мориока Кодзи

Анализируя в своих работах рецессию, в которой оказалась японская экономика в конце прошлого века, Мориока Кодзи рассматривает произошедшую на её фоне трансформацию японской системы управления предприятием. Вопросы, которые экономист обозначает, можно обобщить следующим образом: в каком состоянии оказалась японская система управления предприятием к концу прошлого века? Почему, будучи признанной во всём мире, она постепенно утратила прежнюю эффективность и оказалась на грани кризиса, начиная со второй половины 1980-х гг.?

Мориока Кодзи в первую очередь рассматривает те факторы, которые стали предпосылками кризиса японской системы управления предприятием. В частности, он анализирует экономические предпосылки становления «экономики мыльного пузыря», характеризует последовавший за ней период затяжной рецессии и, наконец, рассматривает, как это сказалось на японской системе управления предприятием, отдавая приоритет в своем анализе сфере занятости и организации труда.

Анализ рецессии в трудах Мориока Кодзи осуществляется во второй главе представленного исследования, ниже дана общая характеристика подхода экономиста к рассмотрению японской системы управления, посредством анализа основных понятий, раскрывающих специфику японского менеджмента в работах экономиста. В работах, посвящённых управлению предприятием, а также японской системе найма, экономист уделяет внимание такому понятию, как «корпоративное общество» (企業社会 кигё: сякай). Мориока Кодзи подчеркивает, что термин первоначально использовался для обозначения сообщества людей внутри отдельной компании, объединяющими факторами для которых было единство культурных установок и системы ценностей, основанные на идеологии организации, к которой они

принадлежат<sup>35</sup>. Однако, по утверждению Мориока Кодзи, со второй половины 1980-х до начала 1990-х гг. «корпоративным» или «корпоративно-ориентированным» стало именоваться общество, в котором крупные предприятия доминируют не только в бизнес-среде, но и в других сферах жизни общества, вплоть до влияния на частную жизнь отдельных людей. В эти годы термин «корпоративное общество» стал широко использоваться в различных областях общественных наук, таких как социология, экономика, менеджмент, педагогика и политология<sup>36</sup>.

Прежде чем перейти к дальнейшему рассмотрению этого понятия у Мориока Кодзи, дадим ему краткую характеристику с точки зрения других исследователей. Японский экономист, профессор экономического факультета Университета Сэнсю – Такахаси Юкити, который одним из первых начал использовать термин «корпоративное общество» в качестве концепции, характеризующей отношения между работниками и руководством в Японии, писал: «В узком смысле корпоративное общество – это общество, сформированное внутри отдельных компаний, при этом мы можем назвать такое корпоративное общество псевдообщиной, основанной на всестороннем в том числе и идеологическом контроле компании над сотрудниками и профсоюзами, которые разделяют с компанией одни и те же риски и принимают этот контроль как должное. В более широком смысле – это гражданское общество, ориентированное на бизнес и структурированное вокруг него»<sup>37</sup>. Аналогичное или близкое к этому определение встречается у большинства экономистов.

Другой японский исследователь Накахара Кодзи отмечает, что, когда «корпоративное общество в японском стиле» используется в узком смысле, обычно речь идёт о решении вопроса управления предприятием и контроля над сотрудниками для достижения максимальной эффективности, в это же

---

<sup>35</sup> Мориока Кодзи. Кигёсякаинихон но сэйрицу то хо:кай. Р. 253.

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Такахаси Юкити. Кигё: сякай то ро:до: кумиай ( ро:до: кагаку со:сё ) [Корпоративное общество и профсоюзы (Серия наука о труде)]. Токио: Ро:до: кагаку кэнкю:дзё сёппанбу, 1989. Р. 3.

время в широком смысле «корпоративное общество» является концепцией, характеризующей современное японское общество в целом<sup>38</sup>. Накахара Кодзи подчеркивает, что «корпоративное общество» (в широком смысле) окончательно сформировалось в японском обществе по завершении периода высоких темпов экономического роста, особенно после «нефтяного шока» 1970-х гг., и стало той структурой, которая обеспечивала высокий уровень социальной стабильности и накопления капитала.

Дискуссии о «корпоративном обществе» особенно активно велись на протяжении конца 1980-х – 1990-х гг. Рассматривая это понятие, Мориока Кодзи задаётся вопросом о возникновении и становлении «корпоративного общества» в Японии. В отличие от Ватанабэ Осаму, полагавшего, что корпоративное общество появилось в период высоких темпов роста 1960-х гг. и окончательно оформилось во время рецессии после первого нефтяного шока в 1970-х гг.<sup>39</sup>, в качестве периода возникновения корпоративного общества Мориока Кодзи рассматривает вторую половину 1970-х гг., а 1980-е гг. он называет периодом окончательного его становления<sup>40</sup>.

Мориока Кодзи утверждает, что в послевоенной Японии основной целью был высокий экономический рост. Эта установка укоренилась, и в период середины 1950-х – начала 1970-х гг. «рабочие стали ставить своё благополучие в зависимость от экономического роста компании и создавалась ситуация всестороннего главенства предприятия»<sup>41</sup>. Кроме того, высокие темпы роста способствовали заметному увеличению размера оплаты труда и, как следствие, значительно повысили уровень жизни людей в стране. Иными словами, была создана ситуация, когда у работников не было другого выбора, кроме как полагаться на компанию для обеспечения стабильной занятости, повышения заработной платы и улучшения своего благосостояния. С этой

---

<sup>38</sup> Накахара Кодзи. «Ниппонгата кигё: сякай» то сякай сэйсаку но кадай: Корпоративное общество в японском стиле и проблемы социальной политики] // Сякай сэйсаку со:сё. 1994. Vol. 18. P.101 – 121.

<sup>39</sup> Ватанабэ Осаму. Ютакана сякай ниппон но ко:дзо: [Японская структура «Обеспеченного общества»]. Токио: Ро:до: дзюмпо:ся, 1990. P. 82.

<sup>40</sup> Мориока Кодзи. Кигёсякаиинихон но сэйрицу то хо:кай. P. 254.

<sup>41</sup> Ibid.

точки зрения и получается, что высокие темпы роста подготовили основу для формирования японского «корпоративного общества». Реорганизация промышленности и рабочей силы после первого нефтяного шока, а именно: увеличение числа сотрудников, работающих неполный рабочий день, вместе с увеличением продолжительности рабочего дня у работающих на полную ставку, а также снижение количества забастовок и трудовых конфликтов говорит о том, что корпоративное общество было создано во второй половине 1970-х гг.<sup>42</sup>

Мориока Кодзи выделяет следующие обстоятельства, на фоне которых возникла теория «корпоративного общества»:

1. Ко времени краха «экономики мыльного пузыря» Япония стала крупной экономической державой, при этом всё отчётливее проявлялись тенденции становления Японии «державой корпораций», и влияние крупных компаний постепенно усилилось не только в экономической, но и в общественной и политической жизни;
2. Была проведена реорганизация профсоюзного движения, в результате чего профсоюзы уже не могли добиваться повышения заработной платы или других улучшений условий труда путём забастовок;
3. Перегрев финансовой сферы и производства вследствие возникновения «экономики мыльного пузыря» привел к тому, что проблема смерти от переутомления встала особенно остро, возникли споры вокруг концепта «богатства», японские граждане начали выражать сомнения относительно правильности сложившейся системы приоритета корпораций над личной жизнью;
4. Ликвидация гендерной дискриминации на предприятиях не была осуществлена даже несмотря на принятие «Закона о равных возможностях трудоустройства для мужчин и женщин»<sup>43</sup>. Был поднят

---

<sup>42</sup> Мориока Кодзи. Кигёсякаиинихон но сэйрицу то хо:кай. Р. 267.

<sup>43</sup> Коё: но бунъя ниокэру дандзё но кинто:на кикай оёби тайгу: но какухото: никансуру хо:рицу сико: кисоку [Постановление о введении в действие Закона об обеспечении равных возможностей для мужчин и женщин в сфере занятости] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintouujidoukateikyoku/0000133460.pdf> (дата обращения: 15.04.2022).

вопрос о пересмотре общественной системы с точки зрения гендерного равенства;

5. Один за другим начали раскрываться корпоративные финансовые скандалы и противоправные действия высшего управленческого звена крупных японских корпораций. Вопрос искажения в корпоративном управлении стал важной проблемой в дискуссиях по поводу японского менеджмента и корпоративного капитализма.

Мориока Кодзи делает вывод о том, что существующее в Японии «корпоративное общество» и сложившиеся в его рамках принципы, которые ставят во главу угла не личное благосостояние каждого человека, а процветание корпораций, и является основной проблемой и характеристикой японской системы управления. Такое общество сложилось в рамках погони за постоянным экономическим ростом, которая шла в послевоенной Японии. В результате сложилось представление, что общество может процветать только при высоких темпах экономического роста, а чтобы достичь его сотрудникам пришлось пожертвовать личным благосостоянием. Такой уклад породил особых «корпоративных сотрудников» (会社人間 кайся нингэн), основным приоритетом которых является работа и процветание компании.

Помимо зависимости сотрудников от компаний и высокий уровень влияния последних на всё японское общество, Мориока Кодзи рассматривает и соотношение различных форм занятости. Так, особое внимание он уделяет такому понятию, как «постоянный сотрудник» (正社員 сэйсяин), которое стало наиболее активно использоваться в литературе конце 1970-х – начале 1980-х гг.<sup>44</sup> Быстро возросшее число работающих на условиях частичной занятости сотрудников постепенно стало всё больше контрастировать с выделившимися на их фоне постоянными сотрудниками, теми, кто был нанят на полную ставку, что подразумевало долгий срок службы, высокую заработную плату и полный социальный пакет. Иными словами, сотрудники,

---

<sup>44</sup> Мориока Кодзи. Кигёсякаинихон но сэйрицу то хо:кай. Р. 268.

работающие полный рабочий день, перестали восприниматься как обычные сотрудники, получив вместо этого привилегированный статус. Здесь Мориока Кодзи подчёркивает тот факт, что термин «постоянный сотрудник» почти не включает женщин, так как зачатую такой статус имели только мужчины. Другими словами, зачастую именно женщины работали на условиях неполной занятости, и по определению имели более низкую заработную плату и часто выполняли рутинную и вспомогательную работу. Мужчины же, напротив, будучи ядром основных штатных сотрудников, могли рассчитывать на значительное повышение заработной платы и продвижение по карьерной лестнице. Мориока Кодзи часто поднимает проблемы гендерной дискриминации на рабочем месте в своей работе, и мы изложим его точку зрения на этот счёт в дальнейшем.

Наконец, Мориока Кодзи уделяет особое внимание проблеме «смерти от переутомления» или «кароси» (過勞死 каро:си), связывая её обострение с формированием «корпоративного общества» в Японии. И хотя проблема «смерти от переутомления» отнюдь не нова и зачастую ассоциируется со временами ранней индустриализации, в Японии она существует и по сей день, однако форма её отличается от прошлого. «Кароси» – это социально-медицинский термин, он был введён Тэцунодзё Уэхата в 1978 г.<sup>45</sup> В Японии проблема встала особенно остро в 1980-х гг., когда по данным опроса работающего населения порядка 7,7 млн. человек (1/4 всех работающих мужчин) работали 60 и более часов в неделю. Этот показатель был в 2,4 раза больше, чем в 1975 г., и впоследствии проблема вновь обострилась<sup>46</sup>.

По утверждению Мориока Кодзи, проблема «кароси» усугубилась вследствие реструктуризации японских компаний, а также негативных последствий затяжной рецессии, когда компаниям становилось всё сложнее выдерживать конкуренцию на внешних рынках. Мориока Кодзи также

---

<sup>45</sup> Nishiyama Katsuo, Johnson J. V. Karoshi – death from overwork: occupational health consequences of Japanese production management // International Journal of Health Services. 1997. Vol. 27. N. 4. P. 626.

<sup>46</sup> Ibid. P. 628.

указывает, что, несмотря на остроту проблемы, многие семьи жертв «кароси» не обращаются за помощью и мирятся с ситуацией. Причем коллеги жертв, а также профсоюзы не проявляют инициативу в решении проблемы и вообще не обращаются в соответствующие органы. Мориока Кодзи отмечает, что это связано с тем, что в японском обществе «кароси» рассматривается как индивидуальная, но не общественная проблема.

Так, мы дали характеристику основным понятиям, которыми экономист оперирует в рассмотренных нами работах, и теперь переходим к основной монографии Мориока Кодзи, которой посвящена данная работа. Опубликованная в 2000 г. книга носит название «Выбор японской экономики: вопросы управления предприятием». Монография состоит из семи глав, вступления и заключения. Вступление посвящено последним изменениям, произошедшим в японской экономике к началу XXI века. Разделы озаглавлены следующим образом: предпосылки «экономики мыльного пузыря»; крах «экономики мыльного пузыря» и рецессия 1990-х гг.; пересмотр японской системы управления предприятием; японская корпоративная система и рабочее время; почему необходимо регулировать рабочее время; корпоративное управление и права акционеров; реформа корпоративной системы с точки зрения населения. В заключительном разделе Мориока Кодзи излагает свой взгляд относительно изменения курса развития японской экономики.

Экономист начинает свою работу с анализа состояния японской экономики в 1980-90-х гг., и далее переходит к тому, как произошедшие в данный период экономические потрясения отразились непосредственно на системе корпоративного управления. Так, на протяжении 1990-х гг. японская экономика испытывала продолжительную рецессию. Особенно это было заметно после осени 1997 г., когда стагнация личного потребления, которая усугубилась из-за повышения налогов, и финансовый кризис, вызванный проблемой невозвратных кредитов, способствовали сокращению

производства и инвестиций, а также резкому увеличению масштабов безработицы.

Среди ключевых аспектов, которые анализирует Мориока Кодзи при рассмотрении японской системы управления, особенно выделяются следующие: японская финансовая система, представленная перекрёстным владением акциями и системой головных банков; корпоративные связи, представленные долгосрочными деловыми отношениями между компаниями; практика найма, представленная пожизненной занятостью, системой стажа и ротацией должностей, а также профсоюзами на базе предприятий. Каждому из этих аспектов Мориока Кодзи уделяет внимание в соответствующем разделе своей работы.

В наиболее общем виде Мориока Кодзи делает вывод о том, что существующее в Японии «корпоративное общество» и сложившиеся в его рамках принципы, которые ставят во главу угла не личное благосостояние каждого человека, а процветание корпораций, и является основной проблемой. Вследствие тенденций развития, которые наблюдались в экономике Японии на протяжении второй половины XX в. сложилось представление, что общество может процветать только при высоких темпах экономического роста, и в погоне за ними Японии пришлось пожертвовать личным благосостоянием.

Мориока Кодзи – известный в Японии экономист, большая часть исследований которого была проведена и опубликована в конце XX – начале XXI вв. В Японии он знаменит не только благодаря своим работам, детально анализирующим проблемы японской экономической системы и японские практики управления предприятием в период экономического застоя и структурных реформ, но и благодаря широкомасштабной общественной деятельности, направленной на борьбу с проблемой «смерти от переутомления». Несмотря на то, что мы рассматриваем в основном теорию менеджмента Мориока Кодзи и анализируем такие ключевые понятия в его работах, как, например, «корпоративное общество» и «постоянный сотрудник», круг научных интересов самого Мориока Кодзи не сводится к

отдельным экономическим феноменам, а затрагивает обширную сферу социально-экономических проблем японского общества к конце XX – начале XXI вв.

## **Глава 2. Рецессия японской экономики 1990-х гг. и предопределившие её факторы в контексте теории Мориока Кодзи**

Данная глава посвящена рассмотрению периода «экономики мыльного пузыря», а также периоду рецессии 1990-х гг. с точки зрения Мориока Кодзи. Здесь мы главным образом опираемся на основную анализируемую монографию экономиста «Выбор японской экономики: вопросы управления предприятием»<sup>47</sup>, а также на некоторые из его статей, посвящённые данному периоду.

### **2.1. Формирование «экономики мыльного пузыря» и её последствия**

Анализ рецессии 1990-х гг., которая, по мнению Мориока Кодзи, ознаменовала крах японской системы управления, был бы неполным без краткого обзора периода «экономики мыльного пузыря» в Японии, который ей предшествовал. Анализируя данный период, Мориока Кодзи уделяет особое внимание финансовой сфере, разделяя предпосылки возникновения «экономики мыльного пузыря» на два крупных подраздела: внешние и внутренние. В этом разделе мы изложим основные характеристики «экономики мыльного пузыря», а также проанализируем взгляд Мориока Кодзи на данный период.

Период «экономики мыльного пузыря» изучался как японскими, так и зарубежными исследователями, ему посвящено большое количество научных работ. В основном исследователи сходятся на том, что причинами «экономики мыльного пузыря» стало неграмотное управление рисками, рост финансовых спекуляций и неоправданно оптимистичные ожидания относительно экономического роста. В то же время большинство зарубежных исследователей обращали внимание на несвоевременные действия японского

---

<sup>47</sup> Мориока Кодзи. Кигёсякаинихон но сэйрицу то хо:кай. 277 р.

Центрального банка и ошибки в монетарной политике. Американский экономист Гари Р. Саксонхаус пишет, что в «экономике мыльного пузыря» конца 1980-х годов в Японии не было ничего неизбежного. Инструменты политики, имевшиеся в распоряжении Банка Японии и Министерства финансов, могли бы предотвратить его. Когда же произошел крах «экономики мыльного пузыря» ни Банк Японии, ни Министерство финансов не спешили менять политику, чтобы побороть наступившую рецессию<sup>48</sup>. Профессор и вице-президент Азиатского исследовательского института роста Чарльз Хориока также указывает на «ошибочность экономической политики японского правительства», доказывая, что, монетарная политика должна была быть ужесточена раньше, ещё в разгар «экономики мыльного пузыря», чтобы предотвратить столь резкий и катастрофический по своим последствиям крах<sup>49</sup>.

Японские исследователи в свою очередь тоже критикуют действия правительства, но есть и точки зрения, указывающие на сложность осознания возникновения экономики пузыря и невозможность её предотвратить. Японский исследователь, профессор экономического факультета Университета Кэйо Сирацука Сигэнори, указывая, что основной причиной «экономики мыльного пузыря» стала «эйфория» или чрезмерно оптимистические ожидания большинства субъектов экономических отношений, замечает, что рост цен на активы в этот период также не предоставил достаточных доказательств, позволяющих оценить, был ли этот рост следствием перехода к новому этапу экономического развития или результатом завышенных ожиданий. Сирацука Сигэнори утверждает, что не существует правил относительно того, как точно распознать степень риска в подобных ситуациях<sup>50</sup>.

---

<sup>48</sup> Saxonhouse G. R., Stern R. M. The Bubble and the Lost Decade // The World Economy. 2003. Vol. 26. P. 267.

<sup>49</sup> Horioka Ch. Y. The Causes of Japan's Lost Decade: The Role of Household Consumption // Japan and the world economy. 2006. N. 661. P. 379.

<sup>50</sup> Shiratsuka Shigenori. The asset price bubble in Japan in the 1980s: lessons for financial and macroeconomic stability // Real estate indicators and financial stability. 2005. Vol. 21. P. 43.

В конце 1980-х гг. в японской экономике наблюдался небывалый подъём в связи со стремительным ростом цен на ценные бумаги и земельные активы. В «Белой книге по экономике» за 1989 г. было отмечено, что японская экономика третий год подряд находилась на стадии подъёма, сопоставимого с экономическим ростом периода бума Идзанаги в 1965 – 1970 гг., а темпы экономического роста составляли 5,2% в 1987 г. и 5,1% в 1988 г. Причём экспортоориентированный тип роста, сложившийся в период высоких темпов роста, постепенно менялся на тип, основанный на расширении внутреннего спроса<sup>51</sup>. Помимо этого, наблюдался рост инвестиционной активности, а увеличение внутреннего спроса за счёт роста потребительских расходов и стабильность цен дополняли благоприятную картину, среди населения господствовали положительные ожидания. В «Белой книге по экономике» подчёркивалось, что на фоне ускоряющихся процессов глобализации благодаря быстрому увеличению импорта продукции, а также увеличению объёмов производства за рубежом, Япония стала теснее взаимодействовать с мировой экономикой, а её роль на мировой арене стала ещё более значительной<sup>52</sup>. В отчёте не высказано каких-либо опасений касательно перегрева экономики, что ещё раз подтверждает сложность осознания проблемы до последовавшего за ней краха.

Однако за подъёмом последовал спад: цены на акции начали падать в феврале 1990 г., а промышленное производство начало сокращаться в феврале следующего года. Деловая активность достигла минимального показателя в 1993 г., после чего начала медленно восстанавливаться<sup>53</sup>. В 1997 г. влияние повышения налога на потребление вместе с прекращением временного снижения налогов на доходы привело к спаду потребления и сокращению производства. Затем разразился финансовый кризис с последующими крахами

---

<sup>51</sup> Нэндзи кэйдзай хо:коку (кэйдзай хакусё:) хэйсэй ганнэндо [Ежегодный экономический отчёт (Белая книга по экономике) 1989 г.] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je89/wp-je89-000i1.html> (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Нэндзи кэйдзай хо:коку (кэйдзай хакусё:) хэйсэй дзю:нэндо [Ежегодный экономический отчёт (Белая книга по экономике) 1998 г.] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je98/wp-je98-000i1.html> (дата обращения: 15.04.2022).

крупных финансовых организаций, которые понесли огромные убытки из-за большого количества невыплаченных кредитов.

Примечательно, что во второй половине 1980-х гг. не только Япония, но США, Великобритания, Норвегия, Швеция, Южная Корея и Тайвань, переживали своего рода «экономический пузырь»<sup>54</sup>. В 1980-х гг. упали цены на нефть и снизилась стоимость доллара, в результате чего многие страны стали проводить более мягкую монетарную политику. Однако Япония была единственной страной, экономика которой испытала затяжную рецессию и финансовый кризис после этого.

Первое, что Мориока Кодзи подчёркивает, это отражение экономической ситуации в «Белых книгах по экономике». «Белая книга по экономике» признала, что в 1980-х гг. в стране наблюдался такой феномен, как «экономика мыльного пузыря» лишь после того, как в 1990-х гг. её крах стал очевидным для всех. В «Белой книге по экономике» за 1991 г. указано на отклонение «реальной цены на землю» от «теоретической цены на землю» во второй половине 1980-х гг.<sup>55</sup> Однако в этом отчёте по-прежнему осторожно избегали использования термина «экономический пузырь» для обозначения роста цен на акции. В «Белой книге по экономике» за 1992 г. во введении было признано, что в Японии сложилась «экономика мыльного пузыря», которая впоследствии потерпела крах; там также говорилось о том, что произошли множественные финансовые скандалы, связанные с ценами на акции и земельные участки, однако отчёт ограничился описанием ситуации без более глубокого анализа<sup>56</sup>. Наконец, в 1993 г. в «Белой книге по экономике» уже

---

<sup>54</sup> Schinasi G. J., Hargraves M. I “Boom and Bust” in Asset Markets in the 1980s: Causes and Consequences // Staff Studies for the World Economic Outlook. 1994. P. 1.

<sup>55</sup> Нэндзи кэйдзай хо:коку (кэйдзай хакусё:) хэйсэй саннэндо [Ежегодный экономический отчёт (Белая книга по экономике) 1991 г.] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je91/wp-je91-000i1.html> (дата обращения 15.04.2022).

<sup>56</sup> Нэндзи кэйдзай хо:коку (кэйдзай хакусё:) хэйсэй ённэндо [Ежегодный экономический отчёт (Белая книга по экономике) 1992 г.] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je92/wp-je92-000i1.html> (дата обращения: 15.04.2022).

рассматривались возникновение и крах «экономики мыльного пузыря», но проблема плохих долгов затронута не была<sup>57</sup>.

Далее Мориока Кодзи излагает собственное видение предпосылок и становления «экономики мыльного пузыря», которое мы и рассмотрим исходя из составленной им схемы.



Рис.1. Механизм возникновения «экономики мыльного пузыря» у Мориока Кодзи<sup>58</sup>

Мориока Кодзи объясняет возникновение «экономики мыльного пузыря» в контексте состояния внешней и внутренней экономической и политической среды. К «внешней среде» у Мориока относятся не только процессы глобализации и заключение соглашения «Плаза» в 1985 г., но и проводившиеся смягчение денежно-кредитной политики и стимулирование

<sup>57</sup> Нэндзи кэйдзай хо:коку (кэйдзай хакусё): хэйсэй гонэндо [Ежегодный экономический отчёт (Белая книга по экономике) 1993 г.] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je93/wp-je93-000i1.html> (дата обращения 15.04.2022).

<sup>58</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. Р. 52.

внутреннего спроса. «Внутренняя среда» относится непосредственно к деятельности банков, компаний и их взаимодействию.

В середине 1980-х гг. японские компании достигли мирового уровня в технологиях автомобилестроения, производства электронного оборудования и других высокотехнологичных отраслях промышленности (за исключением военной, аэрокосмической промышленности и создания программного обеспечения), и японские продукты были в выигрыше как по показателям производительности труда, так и по затратам на рабочую силу. Эти результаты упрочили положение Японии в мировой экономике, а её доля на мировом рынке заметно возросла. Среди стран крупнейшим экспортным рынком Японии были США.

В связи с быстрым ростом экспорта Японии на рынок США в начале 1980-х гг. положительное сальдо внешнеторговых операций Японии значительно увеличилось. В то же время усилились торговые разногласия между Японией и США, и во избежание дальнейшего углубления разногласий, японские компании, в основном производители автомобилей, стали налаживать в США местное производство, направляя туда инвестиции. Кроме того, в результате продолжающегося увеличения валютных резервов и иностранных активов, хранимых исключительно в долларах, Япония стала всё более и более чувствительной к колебаниям валютных курсов. Дилемма, с которой столкнулась Япония, заключалась в необходимости предотвратить чрезмерное повышение курса иены, чтобы поддерживать конкурентоспособность экспорта, но и не допустить чрезмерное обесценивание доллара, чтобы сохранить активы в иностранной валюте<sup>59</sup>.

На фоне этих событий во второй половине 1980-х гг. правительство Японии было в значительной степени склонно к стимулированию и к финансовой либерализации, чтобы скомпенсировать внешние дисбалансы, тем самым невольно способствуя становлению «экономики мыльного пузыря».

---

<sup>59</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. Р. 56.

Здесь же Мориока Кодзи замечает, что в 1980-х гг. мировая экономика характеризовалась подъёмом неолиберальных идей, призывающих к приватизации и дерегуляции<sup>60</sup>. Те же настроения были и в Японии, где многие выступали за сокращение государственного сектора, ослабление профсоюзов, и против увеличения налогового бремени.

При рассмотрении внешней среды, которая сыграла роль в формировании «экономики мыльного пузыря», нельзя не упомянуть заключение соглашения «Плаза» и его последствия. После подписания соглашения в сентябре 1985 г. в Японии возникли опасения, что экспортная отрасль, которая движет японской экономикой, получит серьёзный ущерб из-за роста курса иены. Поэтому по требованию промышленности, правительство приняло масштабные меры по преодолению возможной «рецессии высокой иены». И даже когда экономика начала стремительно расти, правительство продолжало политику экономического стимулирования и смягчения денежно-кредитной политики, а также увеличивало объём капиталовложений.

Так, официальная ставка процента, которая составляла 5% с октября 1983 г., была снижена до 4,5% в январе 1986 г. в связи с опасениями по поводу экономического спада, вызванного повышением курса иены, после чего последовали новые снижения. Она составила 3,5% в апреле, 3 % в декабре, и, несмотря на экономический бум в феврале 1987 г., она была снижена до самого низкого уровня в истории на тот момент – 2,5%<sup>61</sup>. Осенью 1987 г., когда необходимо было прибегнуть к ужесточению денежно-кредитной политики, чтобы обуздать аномальный рост цен на землю и акции, возникли опасения, что цены на акции продолжат падать, и сроки ужесточения были отложены. С 1987 по 1988 гг. экономическая активность явно демонстрировала назревание «экономики мыльного пузыря», и в крупных городах цены на жилье с землей превышали средний годовой доход наемных рабочих в 7-8 раз, а в некоторых

---

<sup>60</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. Р. 57.

<sup>61</sup> The Basic Discount Rates and Basic Loan Rates // Bank of Japan. URL: <https://www.boj.or.jp/en/statistics/boj/other/discount/index.htm/> (дата обращения: 15.04.2022).

случаях более чем в 10 раз. При таких обстоятельствах правительство наконец решило ужесточить денежно-кредитную политику в мае 1989 г. В результате официальная учетная ставка составила 3,25% в мае 1989 г., 3,75% в октябре, 4,25% в декабре, 5,25% в марте 1990 г. и 6% в августе<sup>62</sup>.

Внимательное рассмотрение развития ситуации выявляет, что правительство слишком остро отреагировало на опасения по поводу «Рецессии высокой иены». Мориока Кодзи замечает, что причиной этому во многом стал обвал цен на акции в США («Чёрный понедельник») 19 октября 1987 г. В ответ на фондовом рынке Токио также произошел обвал, когда стоимость ценных бумаг сократилась на 21%<sup>63</sup>. Одновременно с падением цен на акции доллар, который снижался с осени 1985 г., упал ещё больше. Бесспорно, что повышение процентных ставок в этих обстоятельствах могло привести к дальнейшему снижению цен на акции и дальнейшему росту курса иены, что и привело к ошибочному выбору сроков ужесточения денежно-кредитной политики<sup>64</sup>.

Что касается внутренней среды, здесь стоит упомянуть следующие особенности. В Японии после Второй мировой войны основным источником притока капитала для предприятий были банковские кредиты, по большей части краткосрочные, а финансирование посредством выпуска ценных бумаг играло второстепенную роль. Крупные компании обычно имели один конкретный городской банк в качестве основного банка и получали стабильное финансирование от него. Однако со второй половины 1970-х гг., когда японская экономика вырвалась из рецессии, последовавшей за нефтяным шоком, крупные компании, накопив достаточно внутренних резервов, увеличили процент самофинансирования. В 1980-х гг., с развитием информационных и коммуникационных технологий, предприятия получили возможность более эффективно привлекать капитал посредством выхода на

---

<sup>62</sup> The Basic Discount Rates and Basic Loan Rates // Bank of Japan. URL: <https://www.boj.or.jp/en/statistics/boj/other/discount/index.htm/> (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>63</sup> Ziemba W. T., Schwartz S. L. The Growth in the Japanese Stock Market, 1949-90 and Prospects for the Future // Managerial and Decision Economics. 1991. Vol. 12. N. 2. P. 185.

<sup>64</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. Р. 67.

рынок ценных бумаг. Разнообразие финансовых инструментов, а также возможность привлекать средства не только из банков, но и из других финансовых институтов привели к ухудшению положения банков. Более того, во второй половине 1980-х гг. акционерное финансирование позволяло крупным корпорациям привлекать значительные финансовые ресурсы по гораздо более низким ценам, чем банковские кредиты. При этих обстоятельствах городские банки, которые до того времени могли сосредоточиться на крупных корпорациях, в поисках новых сфер приложения капитала расширили финансирование малых и средних предприятий и начали уделять больше внимания ипотечному кредитованию.

Цены на землю в районе центра Токио начали расти в 1983 г. После этого рост цен распространился в следующем порядке: Токио – Осака – Нагоя; коммерческие районы – жилые районы. Если брать 1983 г. за 100%, то до марта 1986 г. земля в жилых районах выросла в стоимости примерно на 19%. После этого она резко взлетела в стоимости и составила 176, 4% в сентябре 1987 г. и выросла до 304% в марте 1990 г., достигнув своего пика. Что касается стоимости земли в деловых районах, всплеск начался в марте 1986 г. и стоимость выросла до 270% в сентябре 1987 г., до 337% – в сентябре 1988 г., пик в 502% был достигнут в сентябре 1990 г<sup>65</sup>.

Тем временем инвестиции в недвижимость, активизировавшиеся на фоне небывалого роста цен, спровоцировали бум спроса на банковские кредиты. Эти кредиты банки выдавали очень охотно, учитывая, что они имели обеспечение в виде этой самой недвижимости, поэтому оценке финансовых рисков зачастую не уделялось должного внимания. Банковское кредитование отрасли недвижимости увеличивалось в годовом исчислении на 19,9% с 1985 г. по 1989 г., что намного превышало среднегодовые темпы роста 9,2% для общего объёма кредитования. В 1986 г. рост кредитования национальными

---

<sup>65</sup> Japanese Real Estate Statistics, Land Price // Mitsui Fudosan. URL: [https://www.mitsufudosan.co.jp/english/realestate\\_statics/download/fudousantoukei\\_44\\_1\\_1.pdf](https://www.mitsufudosan.co.jp/english/realestate_statics/download/fudousantoukei_44_1_1.pdf) (дата обращения: 15.04.2022).

банками составлял около 10%, но рост кредитования недвижимости составлял около 30%<sup>66</sup>.

Можно заключить, что подобно многим японским и западным экономистам, Мориока Кодзи отмечает несвоевременные меры правительства по смягчению монетарной политики, спровоцированные опасениями по поводу возможной «рецессии высокой иены» и нежелание видеть назревающий перегрев экономики; недостаточно разумное поведение банков и других финансовых институтов в области управления активами и управления рисками; рост объёма спекулятивных операций и финансового мошенничества как со стороны финансовых институтов, так и со стороны компаний из нефинансового сектора, которые тоже гнались за прибылью. Кроме этого, Мориока Кодзи говорит о неолиберальных тенденциях и дерегуляции финансовой сферы и, наконец, о чрезмерно оптимистичных ожиданиях относительно будущего. Экономист утверждает, что данный период подготовил почву для распада сформировавшихся практик найма и управления предприятием и их окончательный крах пришелся на следующий период «потерянного десятилетия»<sup>67</sup>.

Если в официальных источниках закономерно выражен более оптимистичный взгляд на состояние японской экономики, то Мориока Кодзи, подвергает её более жесткой критике. Например, в отчёте Института политических исследований при Министерстве финансов Японии «Механизм колебаний цен на активы и его экономические последствия»<sup>68</sup> отмечены все те же проблемы и предпосылки становления «экономики мыльного пузыря», а также дополнительно указаны такие её негативные аспекты, как неравномерное распределение ресурсов, рост экономического неравенства

---

<sup>66</sup> Сэнго ниппон кэйдзай но кисэки – кэйдзайкикакүтё: годзю: нэнси [Траектория послевоенной японской экономики – пятидесятилетняя история Агентства экономического планирования]. Токио: Оокурасё: инсацүкёку, 1997. Р. 357.

<sup>67</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. Р. 102.

<sup>68</sup> Сисан какаку хэндó: но мэканидзуму то соно кэйдзай кэкка [Механизм колебаний цен на активы и его экономические последствия] // О:курасё: дзайсэй кинъю: кэнкю:дзё. URL: [https://www.komazawa-u.ac.jp/~kobamasa/reference/bibliography/Mechanism\\_AssetPriceFluctuation\\_MOF\\_FinancialReview\\_Nov1993.pdf](https://www.komazawa-u.ac.jp/~kobamasa/reference/bibliography/Mechanism_AssetPriceFluctuation_MOF_FinancialReview_Nov1993.pdf) (дата обращения: 15.04.2022).

населения, а также ущерб стабильности финансовой системы страны. Однако там утверждается, что Япония не утратила свои основные преимущества, а именно: высокий уровень развития технологий, высокий уровень образования и высокий уровень накоплений; а всё, что ей нужно – это учесть прошлые ошибки и провести реструктуризацию некоторых сфер экономики. Мориока Кодзи же связывает вышеперечисленные негативные аспекты непосредственно с корпоративным управлением и анализирует положение сотрудников японских компаний; переходя на микроэкономический уровень, он вскрывает проблемы в сфере найма и в области управления персоналом, которые мы рассмотрим в следующей главе.

Наконец отметим, что мы считаем выводы Мориока Кодзи относительно «экономики мыльного пузыря» вполне обоснованными, однако экономист игнорирует тот факт, что во время её возникновения было объективно сложно оценить масштабы происходящего. Мы также считаем спорным тот факт, что указанный период подготовил базу для распада японской системы управления, так как многие японские управленческие практики не потеряли актуальность, а экономика просто столкнулась с очередной проблемой, вынудившей предприятия приспосабливаться к текущим условиям, как было в период нефтяного кризиса. Например, одна из ведущих японских автомобильных компаний «Nissan» выбрала стратегию объединения с зарубежной компанией, а также отказалась от некоторых традиционных японских практик, таких как перекрёстное владение акциями и использование услуг поставщиков в рамках кэйрэцу, наконец, компания подверглась широкомасштабной реструктуризации, в ходе которой были упразднены неэффективные отделения<sup>69</sup>. В совокупности данные меры позволили компании преодолеть кризисное состояние, в котором она оказалась в конце 1990-х гг. и удержаться на втором месте в индустрии.

---

<sup>69</sup> Тимонина И.Л. «Ниссан» в условиях глобализации: от выживания к успеху // Япония. Ежегодник. 2006. N. 35. С. 71 – 91.

## 2.2. Рецессия 1990-х гг. в Японии: сферы воздействия и последствия

Рецессия 1990-х гг. в Японии отличалась от предыдущих периодов спада как своим затяжным характером, так и факторами её спровоцировавшими. Произошедший перед ней крах «экономики мыльного пузыря» оставил после себя избыточные мощности в производственном секторе, огромное количество плохих долгов и крах финансовых институтов. Эта затянувшаяся рецессия получила название «Потерянное десятилетие» (失われた 10 年 усинаварэта дзю: нэн) (1990 – 2000-е гг.), превратившееся впоследствии в «потерянное двадцатилетие» (失われた 20 年 усинаварэта нидзю: нэн) и «потерянное тридцатилетие» (失われた 30 年 усинаварэта сандзю: нэн).

В «Белой книге по экономике» за 1993 г. указано, в 1992–1993 гг. японская экономика столкнулась с большим количеством проблем, таких как затяжная экономическая стагнация и последствия краха «экономики мыльного пузыря». Помимо детального разбора периода формирования «экономики мыльного пузыря», который мы разбирали в предыдущем разделе, отчёт описывает скачкообразную динамику цен на активы, начиная со второй половины 1980-х гг., обращая внимания на уроки, которые следует извлечь из произошедшего<sup>70</sup>.

Согласно вышеуказанной «Белой книге», период кульминации кризиса для Японии позади и можно ожидать постепенного восстановления экономики. Что касается поведения домохозяйств, в отчёте сообщается, что снижение потребительских расходов несколько замедлилось и появились признаки восстановления спроса на товары длительного пользования. Там же говорится о восстановлении ситуации на бирже и в сфере инвестиций в жилищное строительство.

---

<sup>70</sup> Нэндзи кэйдзай хо:коку (кэйдзай хакусё:) хэйсэй гонэндо [Ежегодный экономический отчёт (Белая книга по экономике) 1993 г.] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je93/wp-je93-000i1.html> (дата обращения 15.04.2022).

В данный момент можно сказать, что правительство планировало справиться с рецессией гораздо быстрее, чем получилось на самом деле. И хотя после стагнации осени 1993 г. японская экономика действительно начала медленно восстанавливаться, с началом 1997 г. вследствие повышения ставки налога на потребление резко упал внутренний спрос<sup>71</sup>. В дополнение к этому экономика пострадала из-за падения доверия к финансовой системе, что стало следствием банкротства финансовых организаций. Ситуация ухудшилась из-за влияния Азиатского финансового кризиса 1997 – 1998 гг.

Согласно «Белой книге по экономике» 1998 г., сокращение объёмов производства, вызванное снижением потребительских расходов домохозяйств, постепенно стало сказываться на всех сферах экономики, ухудшая ситуацию в том числе и на рынке труда, и в сфере капиталовложений. Опасения населения по поводу будущих изменений в структуре промышленности, а также в японской рыночной системе, ухудшения финансового баланса и увеличения издержек способствовали формированию негативных ожиданий, что стало одной из причин низких темпов экономического роста на протяжении 1990-х гг.<sup>72</sup>

Согласно «Отчёту Исследовательского института Азиатского банка развития»<sup>73</sup>, причины «потерянного десятилетия» можно обобщить следующим образом: неразумное поведение банков и других финансовых институтов в 1980-х гг.; перекосы в монетарной политике (денежно-кредитная политика в конце 1980-х гг. была излишне стимулирующей, а после краха «экономики мыльного пузыря», напротив, чрезмерно жёсткой); снижение эффективности фискальной политики (инвестиции в новые объекты инфраструктуры не помогали восстановить экономику из-за снижения

---

<sup>71</sup> Нэндзи кэйдзай хо:коку (кэйдзай хакусё:) хэйсэй дзю:нэндо [Ежегодный экономический отчёт (Белая книга по экономике) 1998 г.] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je98/wp-je98-000i1.html> (дата обращения 15.04.2022).

<sup>72</sup> Нэндзи кэйдзай хо:коку (кэйдзай хакусё:) хэйсэй дзю:нэндо [Ежегодный экономический отчёт (Белая книга по экономике) 1998 г.] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je98/wp-je98-000i1.html> (дата обращения 15.04.2022).

<sup>73</sup> Yoshino Naoyuki, Taghizadeh-Hesary F. Japan's Lost Decade: Lessons for Other Economies // ADBI Working Paper Series. 2015. Vol. 521. P. 3 – 28.

мультипликатора для государственных инвестиций, что было связано с неэффективностью их распределения); обесценивание национальной валюты в середине 1990-х гг. (снижение курса иены вызвало перенос производства за рубеж, в другие азиатские страны); банковский кризис 1998 г. (в общей сложности обанкротился 181 банк) и, наконец, неэффективность монетарной политики (несмотря на то, что краткосрочная процентная ставка центрального банка была установлена на нулевом уровне, инвестиции не росли и экономика не могла восстановиться).

Анализируя данный период, Мориока Кодзи начинает с банкротства финансовых институтов, оставшихся с огромным количеством плохих долгов. «Безнадёжные долги в сфере кредитования недвижимости были лишь частью общего количества безнадёжных долгов, оставшихся после периода «экономики мыльного пузыря». Даже после 1996 г. полная картина невозвращённых кредитов оставалась неясной», – утверждает Мориока Кодзи<sup>74</sup>.

О проблеме банкротств ярче всего свидетельствуют банкротства банка Хоккайдо «Hokkaido Takushoku Bank» и компании, занимавшейся операциями с ценными бумагами «Yamaichi Securities», осенью 1997 г.<sup>75</sup> Поскольку вышеупомянутый банк был десятым крупнейшим городским банком в Японии, а «Yamaichi Securities» занимала четвертое место в своей отрасли, их банкротство ознаменовало крах послевоенной финансовой системы Японии.

По мере обострения рецессии с осени 1997 г. кредитный кризис финансовых учреждений, таких как городские банки, стал создавать всё больше проблем. Банки стали более осторожны в отношении новых ссуд, поскольку начали возникать проблемы с возвратом уже выданных средств.

Влияние кредитного кризиса особенно остро ощущалось на малых и средних предприятиях, у которых не было иных способов финансирования,

---

<sup>74</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. Р. 85.

<sup>75</sup> Two decades on, Japan's megabanks still a long way from profitability // Nikkei Asia URL: <https://asia.nikkei.com/Economy/Two-decades-on-Japan-s-megabanks-still-a-long-way-from-profitability> (дата обращения: 15.04.2022).

кроме банковского кредитования. Согласно «Белой книге о малых и средних предприятиях» 1998 г., денежный поток малых и средних предприятий со второй половины 1997 г. заметно сократился<sup>76</sup>. Доля малых и средних предприятий с недостатком финансирования составила 34,8% в 1997 г., что является самым высоким показателем с 1985 г. С начала 1998 г. государственные средства были вложены в банки, но это не решило проблемы с кредитованием малых и средних предприятий. Совокупное количество банкротств в результате кредитных кризисов за три года с 1997 по 1999 гг. составило 1295, а общий долг составил 4,975 млрд. иен. Большинство этих компаний-банкротов – малые и средние предприятия с капиталом менее 100 млн. иен<sup>77</sup>. Более того у малых и средних предприятий последствия плохих продаж из-за рецессии, снижения цен на товары, уменьшения объёма заказов, ухудшения состояния денежного потока и так далее были значительнее, чем у крупных предприятий.

Наряду с малыми и средними предприятиями, и многие крупные предприятия в сфере торговли и промышленности переживали серьёзный кризис, многие из них в итоге вынуждены были прекращать деятельность и закрывать филиалы. Иными словами, одной из характеристик рецессии с осени 1997 г. стал заметный рост банкротств причём не только в финансовой сфере. По данным «Teikoku Databank», в 1996 г. их количество составило 14 544, а в 1997 г. – 16 365, демонстрируя далеко неблагоприятную картину<sup>78</sup>. Общий долг составил порядка 14 трлн. иен – примерно в 1,8 раза больше, чем в предыдущем году – что стало худшим показателем за весь послевоенный период.

По отраслям экономики особенно много банкротств пришлось именно на строительный бизнес. Количество банкротств в ней составило 4785 (29,2%)

---

<sup>76</sup> Тю:сё: кигё: хакусё [Белая книга по малым и средним предприятиям] // Тю:сё:кигё:тё:. URL: [https://rnavi.ndl.go.jp/mokuji\\_html/000002729248.html](https://rnavi.ndl.go.jp/mokuji_html/000002729248.html) (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>77</sup> Тю:сё: кигё: хакусё [Белая книга по малым и средним предприятиям] // Тю:сё:кигё:тё:. URL: [https://rnavi.ndl.go.jp/mokuji\\_html/000002729248.html](https://rnavi.ndl.go.jp/mokuji_html/000002729248.html) (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>78</sup> Дзэнкоку кигё: то:сан сю:кэй нисэнхати нэнпо: [Отчёт о банкротстве корпораций за 2008 г.] // Тэйкокудэ:табанку. URL: <https://www.tdb.co.jp/report/tosan/syukei/pdf/08nen.pdf> (дата обращения: 15.04.2022).

в 1997 г., и 5440 (28,4%) в 1998 г.<sup>79</sup> Разумеется, это можно рассматривать как следствия «экономики мыльного пузыря», но в 1998 г. рецессия всё продолжала углубляться, а продажи продолжали быть на крайне низком уровне.

Мориока Кодзи подробно разбирает несколько случаев банкротств, одним из которых стало дело компании «Japan Housing Finance», которая была одной из крупнейших компаний, занимавшихся ипотечным кредитованием<sup>80</sup>. В 1971 г. головными банками компании были «Sanwa», «Sakura», «Asahi», «Hokkaido Takushoku», «Toyo Trust» и «Mitsui Trust». Также компания была финансовым учреждением, находящимся в ведении Министерства финансов. С момента её создания и до июня 1992 г. президентом был Ниваяма Кэйитиро, который также занимал должность генерального директора инспекционного отдела банковского бюро Министерства финансов и члена политического совета Банка Японии<sup>81</sup>. На момент своего создания компания специализировалась непосредственно на ипотечном кредитовании физических лиц, но по мере того, как головные банки входили в эту сферу и забирали клиентов, она перешла к кредитованию корпоративных клиентов.

По мнению Мориока Кодзи, основными причинами банкротства предприятия были чрезмерное и неосмотрительное кредитование, безответственное управление «за закрытыми дверями», мошенничество с бухгалтерской отчётностью, сговор с Министерством финансов, сделки с самими сотрудниками компании<sup>82</sup>. После банкротства множество потерявших свои средства акционеров были крайне недовольны тем, что от них скрывали отчётность и утаивали потери и требовали, чтобы руководство фирмы понесло ответственность.

---

<sup>79</sup> Дзэнкоку кигё: то:сан сю:кэй нисэнхати нэнпо: [Отчёт о банкротстве корпораций за 2008 г.] // Тэйкокудэ:табанку. URL: <https://www.tdb.co.jp/report/tosan/syukei/pdf/08nen.pdf> (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>80</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но ариката о тоу. Р. 76.

<sup>81</sup> Ibid. Р. 77.

<sup>82</sup> Ibid.

Так как банкротство предприятия означает безработицу для работающих, количество сотрудников обанкротившихся компаний составило около 170 000 в 1998 г. и около 420 000 за три года 97-99 гг.<sup>83</sup> Безработица продолжила расти не только из-за банкротств и увольнений, но также из-за сокращения производства, низких продаж, реструктуризации. Одной из ключевых причин стали и ограничения найма выпускников университетов, в результате чего большое количество молодых людей испытывали значительные сложности с поиском работы.

Так, уровень безработицы составлял 2,1% в 1990 г., но увеличился до 3,2% в 1996 г. 4,1% в 1998 г., а в 1999 г. он составил 4,7%<sup>84</sup>. Число безработных в 1999 г. составляло 370 тысяч человек. Если посмотреть на уровень безработицы по возрастным группам, то наивысшим был уровень безработицы среди молодого поколения, то есть людей в возрасте до 24 лет (9,1%). Безработица и трудности с трудоустройством были более значительными чем когда-либо.

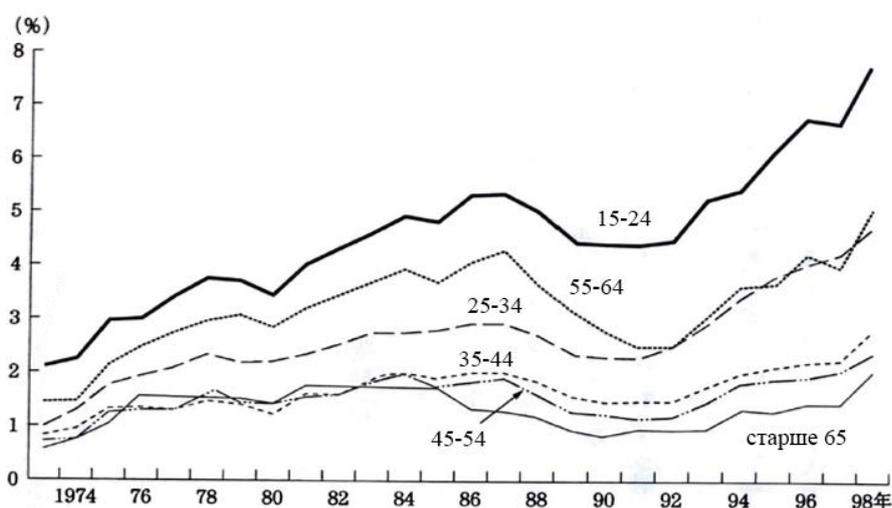


Рис.2. Уровень безработицы в Японии по возрастам, 1974-1998 гг.<sup>85</sup>

<sup>83</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. Р. 78.

<sup>84</sup> Нэндзи кэйдзай хо:коку (кэйдзай хакусё:) хэйсэй саннэндо [Ежегодный экономический отчёт (Белая книга по экономике) 1991 г.] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je91/wp-je91-000i1.html> (дата обращения 15.04.2022).

<sup>85</sup> Ibid.

Среди негативных тенденций наблюдалась не только безработица, но и снижение уровня заработной платы. Так, согласно результатам «Ежемесячного исследования статистики труда» Министерства труда за 1999 г.<sup>86</sup>, номинальная ставка заработной платы рабочих снизилась на 1,3% как в 1998, так и в 1999 гг. Если посмотреть на индекс реальной заработной платы, то он снизился на 2% в 1998 г. и на 0,9 % в 1999 г.

В сложившейся в 1990-х гг. ситуации, когда реальная заработная плата и рабочее время сокращались, а безработица росла, доходы домохозяйств закономерно уменьшались, что повлекло за собой и сокращение их потребительских расходов. Однако следует отметить, что во время рецессии с осени 1997 по 1998 гг. потребление снизилось гораздо больше, чем доходы. Это во многом было связано с тем, что растущие опасения по поводу будущего работников, заработной платы и социального обеспечения заставили японское население резко сократить потребление, а также сберегать гораздо большее количество средств, чтобы гарантировать своё благосостояние в будущем. Об этом же говорится и в «Белой книге по экономике» за 1998 г.: «Когда среди населения неуверенность в отношении будущего дохода возрастает, домохозяйства будут иметь более негативные ожидания касательно своего будущего дохода. Это приведёт к попытке ограничить текущее потребление и увеличить сбережения»<sup>87</sup>. Здесь Мориока Кодзи отмечает, что «Спад потребления нельзя отрицать как с точки зрения низких продаж легковых автомобилей, на которые приходится наибольшая доля потребительских товаров длительного пользования, так и с точки зрения прибыли туристических агентств, которая является показателем спроса на отдых»<sup>88</sup>.

---

<sup>86</sup> Майцуки кинро: то:кэй тё:са хэйсэй дзю:ити нэндобун кэка какухо: [Ежемесячный отчёт о статистике труда, 1999 г.] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: [https://www.mhlw.go.jp/www2/kisya/daijin/20000517\\_02\\_d/mk11r.html](https://www.mhlw.go.jp/www2/kisya/daijin/20000517_02_d/mk11r.html) (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>87</sup> Нэндзи кэйдзай хо:коку (кэйдзай хакусё:) хэйсэй дзю:нэндо [Ежегодный экономический отчёт (Белая книга по экономике) 1998 г.] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je98/wp-je98-000i1.html> (дата обращения 15.04.2022).

<sup>88</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. Р. 96.

	96 III	96 IV	97 I	97 II	97 III	97 IV	98 I	98 II	98 III	98 IV	99 I	99 II	99 III	99 IV
1. Индекс потребительских расходов	-1,7	0,5	3,5	-2,7	1,4	-2,3	-4,7	-0,8	-1,9	0,2	-0,9	0,8	-1,9	-1,8
2. Продажи в супермаркетах	-0,5	0,3	7,9	-6,3	-1,3	-3	-9,8	0,6	-4,5	-4,5	-4,2	-2,6	-1,8	-0,6
3. Продажи в сетевых магазинах	-0,7	0,2	3	-4,8	-3,6	-5,3	-7	0,3	-2,5	-1,4	-1,4	-4,7	-0,5	-2,1
4. Количество зарегистрированных легковых автомобилей	6	15,3	16,2	-9,2	-10,3	-13,7	-21,5	-2,1	-1,8	-8,6	2,4	-3	-4,7	2,5
5. Продажи бытовой техники	–	–	14,9	-8,3	-3,7	-4,5	-14,1	3,6	10,1	10,1	10,4	9,7	1,8	3,3
6. Расходы на путешествия	5,8	2,9	3	0,7	2,2	1,2	-6,2	-2,8	-3,2	-7	-2,6	-3,6	2,2	-4,5

Рис.3. Показатели потребительских расходов в Японии, 1996-1999 гг. <sup>89</sup>

На уровне потребления сказался и совокупный долг домохозяйств. Так, до начала периода «экономики мыльного пузыря» долги домохозяйств вроде ипотеки и потребительских кредитов были относительно стабильными, но по ходу расширения «экономики мыльного пузыря» домохозяйства поддались аналогичной тенденции, что и предприятия, а именно: начали брать больше кредитов и активно покупать недвижимость. Закономерно, что после того, как «экономика мыльного пузыря» потерпела крах, стоимость их активов уменьшились из-за падения цен на землю и акции, а вот долги остались прежними, и баланс домохозяйств заметно ухудшился.

Здесь же Мориока Кодзи приводит в пример различные опросы и исследования общественного мнения, ежегодно проводимые банком Японии<sup>90</sup>. Следя за их динамикой, экономист делает вывод о высоком уровне опасения населения за стабильность занятости, будущее и уровень доходов. Согласно опросам, наиболее частые причины сокращения текущего потребления были связаны с беспокойством о возможном сокращении заработной платы, а также о возможном сокращении пенсионных выплат и пособий по социальному

<sup>89</sup> Кинью: кэйдзай гэппо: сэнкю:хякукю:дзю: нэн [Ежемесячная финансово-экономическая статистика, 1999 г.] // Ниппон гинко: URL: [https://www.boj.or.jp/mopo/gp\\_1999/data/gp9912.pdf](https://www.boj.or.jp/mopo/gp_1999/data/gp9912.pdf) (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>90</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтакю: кигё но ариката о тоу. Р. 97.

страхованию, также высказывались опасения касательно возможного роста налогов.

Изложив свой взгляд на предпосылки и характеристику потерянного десятилетия, Мориока Кодзи акцентирует, что рецессия 1990-х гг. была усилена недостатками корпоративного управления, так как сопровождалась кризисом и трансформацией традиционной для Японии системы управления. Мориока Кодзи подтверждает свою точку зрения, ссылаясь на «Белую книгу по экономике» за 1998 г., где в том числе отмечено, что «спад японской экономики с 1990-х гг. – это рецессия управления, вызванная неадекватностью механизмов управления компаний»<sup>91</sup>. Однако здесь вопрос корпоративного управления по большей части сводится к проблеме кризиса финансовой системы в том смысле, что он связан с основной банковской системой и взаимным владением акциями. Однако тот факт, что рецессия девяностых годов была системной рецессией, подразумевает не только кризис финансовой системы, но и кризис системы занятости, о которой по большей части и говорит экономист. Систему занятости, а также непосредственно проблемы управления предприятием мы рассмотрим в следующей главе.

В данной главе мы проанализировали состояние японской экономики в период «потерянного десятилетия», а также характеристику предшествующего ему периода «экономики мыльного пузыря» в контексте теории Мориока Кодзи. Предлагая свою трактовку механизма возникновения «экономики мыльного пузыря», экономист делит факторы, способствовавшие её становлению, на внешние и внутренние, относя к первым повышение курса иены и финансовую дерегуляцию, а к последним – спекуляции на рынках ценных бумаг и недвижимости и пренебрежение финансовыми рисками в том числе со стороны банков и других финансовых институтов. Как и многие экономисты, Мориока Кодзи критикует несвоевременную политику

---

<sup>91</sup> Нэндзи кэйдзай хо:коку (кэйдзай хакусё:) хэйсэй дзю:нэндо [Ежегодный экономический отчёт (Белая книга по экономике) 1998 г.] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je98/wp-je98-000i1.html> (дата обращения 15.04.2022).

финансовых властей, перестраховавшихся из-за возможной рецессии высокой иены и продолжавших стимулирующую политику дольше необходимого.

Что касается периода 1990-х гг., Мориока Кодзи указывает на многочисленные банкротства финансовых институтов, ставшие прямым следствием инвестиционного бума, спекулятивного управления активами, а также мошенничества и сокрытия своего реального финансового состояния банками и предприятиями. Мориока Кодзи выделяет особенно пострадавший сектор жилищного строительства, а также затруднительное положение малых и средних предприятий, которые были в большей степени зависимы от возможностей получения банковского кредитования. Экономист разбирает и финансовое положение населения и домохозяйств в указанный период, отмечая рост безработицы, особенно среди молодёжи, снижение доходов населения и закономерно сократившееся потребление. Несмотря на изначальные планы правительства вывести экономику из застоя в относительно короткие сроки, по мере углубления рецессии беспокойство населения относительно будущих доходов росло, а негативные ожидания укоренялись, что существенно осложняло попытки стимулировать экономику.

Мориока Кодзи даёт достаточно подробную характеристику экономического положения в рассмотренный период. В ходе анализа помимо прочих факторов экономист делает акцент на недопустимом поведении японских компаний и финансовых институтов, а также на сговоре последних с министерством финансов. Иными словами, когда речь заходит о причинах ухудшения экономического положения в Японии, Мориока Кодзи много внимания уделяет вопросам морали. Обобщая взгляды, господствующие в среде экономистов конца 1990-х гг., экономист по большей части игнорирует такие негативные факторы, как падение эффективности фискальной политики, когда государственные инвестиции уже не оказывали достаточного стимулирующего эффекта на экономику. Он также игнорирует обесценивание иены в середине 1990-х гг., что привело к углублению процесса кудока (空洞

化 くに:か) переносу производства из Японии в другие азиатские страны. В критике японской системы он не упоминает неоднократно поднятые другими экономистами проблемы излишнего протекционизма со стороны государства и неумения японских компаний конкурировать, наконец, экономист в целом уделяет не так много внимания политической ситуации в стране, не упоминая о политическом кризисе 1993 – 1996 гг.

Наконец, мы считаем спорным точку зрения Мориока Кодзи о выявлении негативных аспектов японской системы управления в данный период, так как к экономической рецессии в Японии привела большая совокупность разных факторов социального, экономического и политического характера, а в случае ухудшения экономической ситуации, любая эффективно функционировавшая до этого система станет демонстрировать менее высокие результаты. Часть японских экономистов высказывают противоположную Мориока Кодзи точку зрения о том, что японская система управления не потеряла свою эффективность, а напротив – позволила смягчить ухудшение экономического положения в стране. Эту точку зрения можно подкрепить тем, что даже в кризисное время были созданы новые успешные предприятия, например, японский гигант в сфере электронной коммерции компания «Rakuten», основанная в 1997 г. и превратившаяся из японской платформы в международную компанию<sup>92</sup>. Сейчас «Rakuten Group» управляет более 70 предприятиями и является не только одной из крупнейших в мире торговых платформ, но и является самым большим в Японии онлайн-банком<sup>93</sup>.

---

<sup>92</sup> Our History // Rakuten. URL: <https://global.rakuten.com/corp/about/history.html> (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>93</sup> Ibid.

## Глава 3. Кризис японского менеджмента в теории Мориока Кодзи

### 3.1. Проблемы в области управления персоналом и рабочее время

Множество трудов как японских, так и зарубежных авторов посвящено японскому менеджменту, его истории, особенностям, отдельным практикам и возможности применения в других странах. Японский менеджмент можно рассматривать с разных сторон, выделяя те или иные характерные черты, начиная от особенностей системы найма, заканчивая организацией работы в малых группах и процессом принятия решений.

Например, в своей работе «Исторический обзор японских теорий менеджмента: поиск общей теории японского менеджмента» японский исследователь, профессор Университета Тюо Хаяси Масаки указывает на отсутствие некой общей теории, которая могла бы объединить все существующие подходы к рассмотрению японской системы управления<sup>94</sup>. Говоря о японском менеджменте, одни исследователи обращают внимание на культурные характеристики, присущие японским компаниям, другие – на такие особенности организации бизнеса как финансово-промышленные группы, отношения бизнеса с правительством, организация труда, производственный контроль и некоторые другие характерные черты. Отсюда вытекает разнообразие теорий и подходов.

Хаяси Масаки подчёркивает, что до 1960-х гг. термин «японский менеджмент» в основном использовался в значении специфической японской модели, которую можно охарактеризовать такими понятиями, как пожизненная занятость, система оплаты труда в соответствии с продолжительностью трудового стажа, профсоюзы на базе отдельных компаний, а также управление в соответствии с принципом коллективизма. В 1970-е гг. в центре внимания оказались уже исследования социальной

---

<sup>94</sup> Masaki Hayashi. A Historical Review of Japanese Management Theories: The Search for a General Theory of Japanese Management // Asian Business & Management. 2002. Vol. 1. P. 189 – 207.

ответственности компаний с акцентом на проблемы загрязнения окружающей среды и исследования, связанные с корпоративной собственностью и управленческим контролем. Тогда же появились исследования, анализирующие вопросы владения, контроля и управления корпорациями, например, теория «Корпоративного капитализма», которая рассматривала взаимное владение акциями в рамках предприятий, а также роль банков и торговых компаний в управлении бизнесом<sup>95</sup>. Наконец, в 1980-х гг. исследователи японского менеджмента сосредоточили внимание на организации труда и на отдельных областях исследования, таких как НИОКР, производство, закупки, продажи, финансы и бизнес-анализ. В первой половине 1990-х гг., были проведены многочисленные исследования в области влияния внедрения новых технологий на менеджмент и организацию труда. Становившаяся всё более острой экологическая проблема вновь привела к буму исследований в области социальной ответственности бизнеса, начиная с 1990 г.

Прежде чем перейти непосредственно к рассмотрению японского менеджмента у Мориока Кодзи, рассмотрим его характеристику у других исследователей. Профессор экономического факультета Университета Хитоцубаси Мorigучи Тиаки выделяет семь принципов управления предприятием в японском стиле, сложившихся к концу 1960-х гг.: ежегодный приём на работу групп выпускников университетов; обширное обучение, проводимое непосредственно на рабочем месте; повышение оплаты труда и продвижение по службе в зависимости от стажа; гибкое распределение функций между сотрудниками и деятельность в малых группах; гарантия занятости вплоть до выхода на пенсию; наличие отдельных профсоюзов на базе предприятий и консультации с руководством; единая система менеджмента для управляющего персонала и рабочих<sup>96</sup>.

---

<sup>95</sup> Окумура Хироси. Хо:дзин сихон сюги но ко:дзо: [Структура корпоративного капитализма]. Токио: Ниппон хё:ронся, 1975. 322 р.

<sup>96</sup> Moriguchi Chiaki. Japanese-style human resource management and its historical origins // Japan Labor Review. 2014. Vol. 11. N. 3. P. 58 – 77.

Моригути Тиаки высказывает позицию, что, полностью сформировавшись, эта модель стала двигателем экономического роста японской экономики и принесла стране экономическое благополучие без существенного увеличения разрыва в доходах населения. Тогда же окончательно оформилась и пожизненная занятость, которая и по сей день продолжает оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на японское общество<sup>97</sup>.

Другой японский экономист Курияма Наоки в своих работах делает акцент на сильные стороны японского менеджмента, доказывая его эффективность. По мнению исследователя, основой конкурентного преимущества японской системы управления персоналом является преданность компании<sup>98</sup>. Исследователь указывает на эффективность типично японских практик управления персоналом, таких как пожизненная занятость, система ротации кадров, система оплаты труда в соответствии с продолжительностью трудового стажа. В отличие от многих других экономистов Курияма Наоки утверждает, что система пожизненного найма и сегодня (на 2017 год) не теряет актуальность, а, напротив, укрепляет свои позиции<sup>99</sup>.

Японский исследователь, почётный профессор Университета Кобэ Кодзима Кэндзи в свою очередь анализирует японскую систему управления в рамках изменений в финансовой системе Японии<sup>100</sup>. Он указывает на то, что традиционная японская система заключалась в том, что головные банки осуществляли тщательный мониторинг финансового положения компаний-клиентов. В обмен на предоставление средств и помощь в разрешении финансовых трудностей банки получали большую степень влияния на руководство компаний. По мнению исследователя, эта система

---

<sup>97</sup> Moriguchi Chiaki. Japanese-style human resource management and its historical origins // Japan Labor Review. 2014. Vol. 11. N. 3. P. 58 – 77.

<sup>98</sup> Kuriyama Naoki. Japanese Human Resource Management: Labour-Management Relations and Supply Chain Challenges in Asia. Cham: Palgrave Macmillan, 2017. 359 p.

<sup>99</sup> Ibid. P. 16.

<sup>100</sup> Kojima Kenji. Shifts in the Japanese corporate governance // Kobe Economics & Business Review. 2000. Vol. 45. P. 15 – 38.

функционировала бесперебойно в то время, когда у корпораций не было избыточного капитала, но дала сбой в период «экономики мыльного пузыря». Автор подчёркивает утрату японской системой актуальности в современный период и говорит о необходимости реформ.

Ещё один японский исследователь Мадзима Итиро утверждает, что в период высоких темпов роста в 1950–1960 гг. традиционное японское управление было пересмотрено, а также активно заимствовались американские практики управления предприятием<sup>101</sup>. Именно тогда, по мнению исследователя, конкурентоспособность Японии существенно возросла, а японские товары стали цениться во всём мире. Мадзима Итиро выделяет следующие особенности японского менеджмента: сосуществование авторитарности (жёсткого контроля за работой) и высокой степени увлечённости работой; жёстко вертикальная организация компании; чувство принадлежности компании и готовность разделить с ней одну судьбу; приоритет гармонии над соперничеством; коллективизм (в этот пункт автор определяет систему пожизненного найма, старшинство по количеству отработанных в компании лет, профсоюзы на базе отдельных компаний).

Наконец, японский исследователь, профессор Университета Кюсю Сангё Икэноути Хидэки в своей работе ставит вопрос, существует ли вообще такое понятие, как японский менеджмент<sup>102</sup>. Он приводит в пример точку зрения о том, что в японском менеджменте нет уникальности, а сам по себе он представляет систему, опоздавшую с универсальной модернизацией и рационализацией. Сторонники этой точки зрения выступают за внедрение западных теорий управления для модернизации японских предприятий.

Сам Икэноути Хидэки выделяет в японском менеджменте четыре основных направления исследования. Первое рассматривает кадровую

---

<sup>101</sup> Мадзима Итиро. Нихонтэки кэйэй но хэнка то корэкара но ро:му канри но аrikата [Трансформация японской практики управления и новое направление в управлении персоналом] // Сэйсан канри. 1995. Vol.1. N 1. P.23 – 29.

<sup>102</sup> Икэноути Хидэки. Нихонтэки кэйэй о до: тораэру ка «Иэ» то ситэ нихон кигё: соно гэнри, ко:дзо, мондай [Как следует рассматривать японский менеджмент? Японская компания как «дом», её принципы, структура, проблемы] // Кэйэйгаку ронсю. 2019. Vol.89. P. 6 – 18.

систему японских компаний (сюда входят три основополагающих её элемента: система пожизненного найма, система стажа и профсоюзы на базе отдельных компаний). Второе анализирует японскую технику управления производственными процессами (например, системы JIT (Just In Time) и TQC (Total Quality Science). Третье посвящено корпоративному управлению. И, наконец, последнее анализирует способы сосуществования и объединения предприятий такие, как кигё сюдан и кэйрэцу<sup>103</sup>.

Что касается самого Мориока Кодзи, он сосредотачивает основное внимание на кадровой политике, системе управления персоналом и непосредственно на практиках корпоративного управления; управление производственными процессами и наличие корпоративных связей между предприятиями он затрагивает, но в меньшей степени. Нагляднее всего точку зрения Мориока Кодзи относительно японского менеджмента и его приоритетное направление исследования характеризует тот факт, что в своей работе раздел про менеджмент он начинает с рассмотрения проблемы «смерти от переутомления». Мориока Кодзи анализирует дело Канаэмэда Кадзухико (22.04.1953 – 10.04.1988 гг.), занимавшего пост начальника участка упаковки на фабрике компании в «Calbee» в городе Какамигахара в префектуре Гифу с октября 1983 г.<sup>104</sup>

Переходя от частного примера к общей тенденции, Мориока Кодзи говорит об особенностях японской производственной системы, сосредотачивая внимание на таком понятии, как «гэмба» (現場主義 гэмба сюги) подразумевающим обязанность руководителя принимать активное участие в работе своих подчиненных и отслеживать принимаемые ими решения, что в свою очередь должно мотивировать сотрудников на эффективную работу и стремление к повышению производительности<sup>105</sup>.

---

<sup>103</sup> Икэноути Хидэки. Нихонтэки кэйэй о до: тораэру ка «Иэ» то ситэ нихон кигё: соно гэнри, ко:дзо, мондай [Как следует рассматривать японский менеджмент? Японская компания как «дом», её принципы, структура, проблемы] // Кэйэйгаку ронсю. 2019. Vol.89. P. 6 – 18.

<sup>104</sup> Икэда Наоки. Каруби: сэйка Канаэмэда дзикэн [Фабрика «Calbee» дело Канаэмэда] // О:сака каро:си мондай рэнго:кай. URL: <https://www.osaka-karoshi.jp/know/approach/1992/02/169/> (дата обращения 15.04.2022).

<sup>105</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. P. 106.

Мориока Кодзи обращает внимание на то, что вследствие существования практики ротации кадров, в Японии в отличие, например, от США, руководитель на производстве или начальник участка знаком со всеми обязанностями сотрудников рабочей группы, которую он контролирует, и имеет более обширный опыт. Иными словами, он ответственен за контроль всех аспектов производственного процесса, включая контроль за оборудованием, он перемещает и переобучает персонал в ответ на колебания рынка и другие изменения экономической ситуации, а также является организатором деятельности в малых группах и предприятий по повышению качества. Именно эта должность, накладывая на одного человека чрезмерное количество обязанностей и ответственности, по мнению Мориока Кодзи, является сосредоточением японского принципа вовлечённости<sup>106</sup>.

Ещё одним аспектом, которому Мориока Кодзи уделяет особое внимание, является продолжительность рабочего времени, его динамика, распределение по группам в зависимости от возраста рабочих и их гендерной принадлежности. Во второй половине 1980-х гг. прошлого века стремление компаний к увеличению прибыли привело к увеличению продолжительности рабочего времени и стремительному увеличению продолжительности сверхурочной работы. В 1990-е гг. рабочее время стало значительно сокращаться, но не благодаря профсоюзам, то было связано исключительно с экономической рецессией.

---

<sup>106</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. Р. 111.

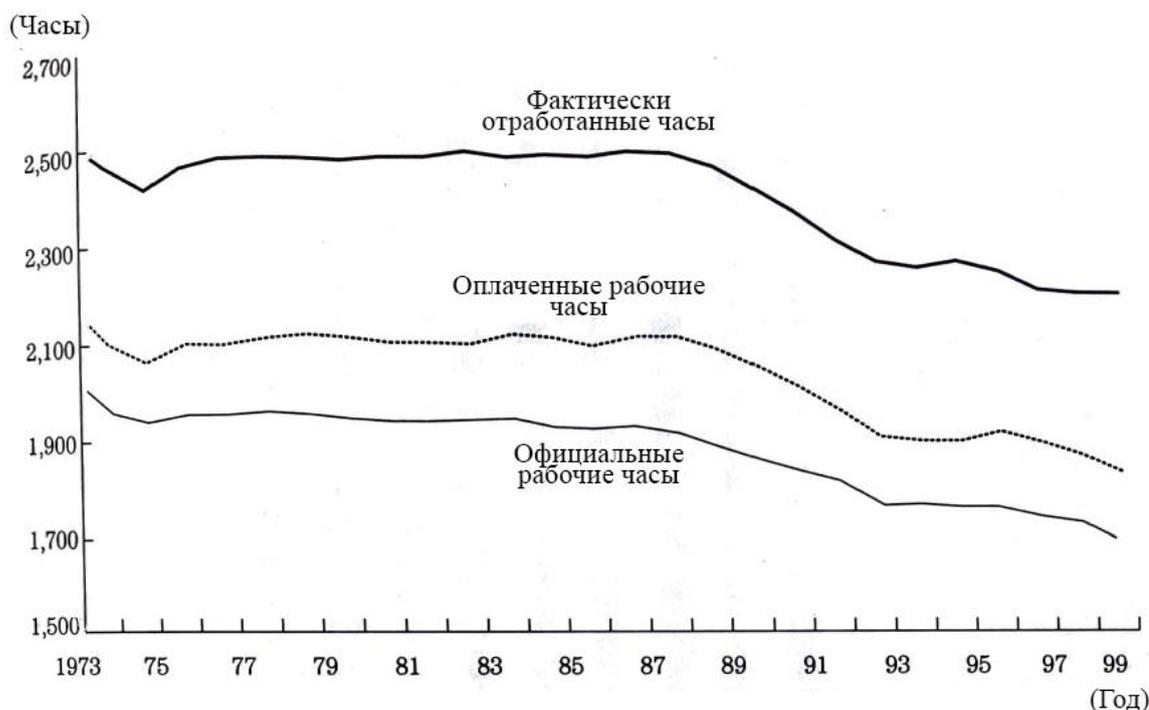


Рис.4. Динамика продолжительности рабочего времени в Японии, 1973 – 1999 гг.<sup>107</sup>

В этой связи Мориока Кодзи также обращает внимание на то, что в Японии в конце 1980-х гг. «смерть от переутомления» стала серьёзной социальной проблемой. Причем проблема лишь ухудшалась со временем, экономист отмечает, что в 1997 г., даже когда рабочее время сократилось вследствие экономической рецессии, каждый шестой сотрудник-мужчина работал более 60 часов в неделю<sup>108</sup>. И хотя количество консультаций по вопросам «кароси», проводимых группой противодействия «кароси» было меньше, чем во время пика «экономики мыльного пузыря», проблема продолжала усугубляться.

Мориока Кодзи подчёркивает тот факт, что реальную ситуацию с переработкой сложно оценить, так как указанное в официальных документах указано оплаченное количество рабочих часов, в то время как в Японии

<sup>107</sup> Майцуки кинро: то:кэй тё:са хэйсэй дзю:ити нэндобун кэка какухо: [Ежемесячный отчёт о статистике труда, 1999 г.] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: [https://www.mhlw.go.jp/www2/kisya/daijin/20000517\\_02\\_d/mk11r.html](https://www.mhlw.go.jp/www2/kisya/daijin/20000517_02_d/mk11r.html) (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>108</sup> Ibid.

существует такой феномен, как «неоплачиваемая сверхурочная работа» (サービス残業 са:бису дзангё:), которая включает раннее прибытие на работу, задержку на работе после окончания рабочего дня и работу на дому. Таким образом получается, что «неоплачиваемая сверхурочная работа», составляющая примерно 350 часов в год, вдвое больше, чем оплачиваемая. Другими словами, из общего количества сверхурочных часов, превышающих 500 часов в год, одна треть – это оплачиваемые часы, а две трети – неоплачиваемые<sup>109</sup>. И хотя фактическая ситуация со сверхурочной работой варьируется в зависимости от отрасли и типа работы, но в целом подобная оплата сверхурочной работы связана с тем, что компании выделяют на неё крайне мало средств из-за рецессии, а также устанавливают более строгий лимит времени для оплаты сверхурочной работы, чем раньше.

Рассматривая динамику более подробно, Мориока Кодзи переходит к типам занятости, вводя такое понятие, как «постоянные сотрудники». На фоне быстрого увеличения числа людей, работающих на неполную ставку, имеющих сокращённый рабочий день с низкой почасовой оплатой, нанятые на долгий срок с высокой заработной платой, социальным пакетом и дополнительными льготами обычных работников стали называть «постоянными сотрудниками», подразумевая наличие у них более привилегированного статуса по отношению к остальным<sup>110</sup>. Здесь же стоит отметить, что в Японии это понятие почти неизменно подразумевает мужчин, в то время как в подавляющем большинстве случаев статус временных работников принадлежит женщинам. В этой связи Мориока Кодзи переходит к следующей проблемной теме, а именно: гендерной дискриминации на рабочем месте.

---

<sup>109</sup> Майцуки кинро: то:кэй тё:са хэйсэй ити дзэро нэн дзю:нигацубун кэка какухо: [Ежемесячный отчёт о статистике труда, декабрь 1998 г.] // Ко:сэйро:до:сё:. URL: [https://www.jil.go.jp/jil/kisya/daijin/990215\\_01\\_d/mk1012r.html](https://www.jil.go.jp/jil/kisya/daijin/990215_01_d/mk1012r.html) (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>110</sup> Мориока Кодзи. Кигёсякаинихон но сэйрицу то хо:кай. Р.256.

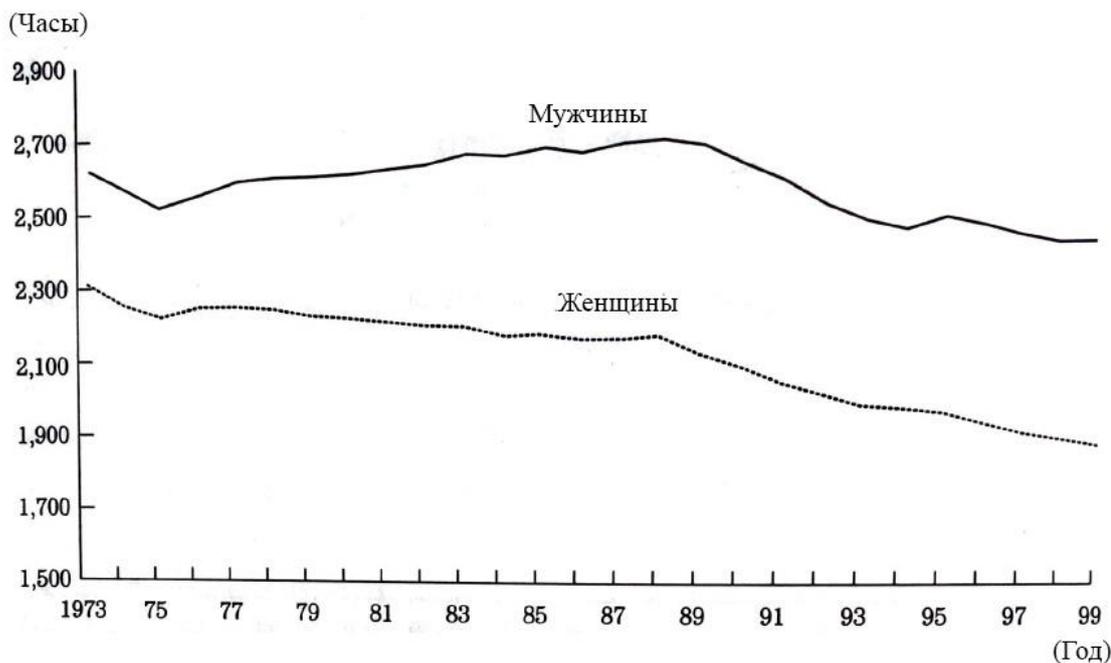


Рис.5. Рабочее время сотрудников мужчин и женщин в Японии,  
1973 – 1999 гг.<sup>111</sup>

Как видно из графика, продолжительность рабочего времени к концу 1980-х гг. резко контрастировала: тенденция увеличения продолжительности у мужчин и обратная тенденция у женщин. Мориока Кодзи отмечает, что с виду ничем не отличающиеся по положению штатные сотрудники в Японии делятся на женщин, которые, работая неполный рабочий день, выполняют рутинную и вспомогательную работу и, почти не имеют карьерных перспектив, и мужчин, которые могут претендовать на более высокую заработную плату и карьерный рост. После принятия Закона об обеспечении равных возможностей в сфере занятости<sup>112</sup> некоторые женщины пошли по «мужскому» пути, а некоторые мужчины стали работать на неполную ставку за неимением иного

<sup>111</sup> Ро:до:рёку тэ:са токубэцу тэ:са [Специальное исследование рабочей силы] // со:мусё:. URL: <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200531&tstat=000000110001&cycle=1&year=20000&month=11010302&tclass1=000001062127&tclass2=000001062128> (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>112</sup> Коё: но бунъя ниокэру дандзё но кинто:на кикай оёби тайгу: но какухото: никансуру хо:рицу сико: кисоку [Постановление о введении в действие Закона об обеспечении равных возможностей для мужчин и женщин в сфере занятости] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000133460.pdf> (дата обращения: 15.04.2022).

выбора. Однако в целом общепринятая структура распределения форм занятости между мужчинами и женщинами осталась прежней.

При поступлении на работу в качестве штатных сотрудников у мужчин есть возможность поработать в разных отделах и приобрести большое количество разных навыков, но женщины вынуждены выполнять по большей части типовые задачи. Часто это способствует низкой мотивации или наносит вред здоровью. При таких условиях труда продолжение работы требует сильной воли, при этом выполнять семейные и общественные обязанности становится сложно. Попытка продолжить работу после замужества обычно ставит женщин в невыгодное положение с точки зрения заработной платы и продвижения по службе не только по сравнению с мужчинами, но и с незамужними женщинами. Даже если мужчины и женщины имеют одинаковые качества на момент вступления в должность, женщины обычно имеют крайне ограниченные перспективы продвижения по службе из-за дискриминационной системы оценки их работы.

В японских компаниях с сильным патриархальными устоями считалось, что женщины должны работать только в молодости, а после замужества получать поддержку от мужа. Что касается женщин, то сохраняется стремление быть так называемой домохозяйкой на полный рабочий день и миф о том, что мать должна воспитывать ребенка дома в раннем детстве. Так в «Белой книге по гендерному равенству» 1998 г. говорится, что количество работающих женщин в Японии постепенно увеличивалась с 1975 г. и в настоящее время достигло 49,1% женского населения (согласно переписи населения Японии 1995 г.)<sup>113</sup>. Здесь же отмечается динамика занятости женщин по возрастным группам, которая в Японии традиционно образует на графике М-образную кривую. Первый пик занятости приходится на возрастную группу 20-24 года, далее наблюдается нисходящая тенденция, так

---

<sup>113</sup> The Present Status of Gender Equality and Measures (White Paper on Gender Equality 1998) // Gender Equality Bureau Cabinet Office. URL: [https://www.gender.go.jp/english\\_contents/about\\_danjo/whitepaper/plan2000/1998/index.html](https://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/plan2000/1998/index.html) (дата обращения 15.04.2022).

как в Японии женщины вынуждены покидать рабочее место, как только выходят замуж или в крайнем случае с рождением ребёнка. Наименьшего показателя график достигает в возрастной группе 30-34 года, так как в это время большинство женщин не работает и заняты исключительно семьёй и маленькими детьми. После этого вновь наблюдается постепенный рост занятости, так как женщины возвращаются на работу, но уже в качестве непостоянных сотрудников с гораздо меньшей заработной платой и отсутствием социального пакета – второй пик приходится на возрастной промежуток 45-49 лет<sup>114</sup>.

Это основные проблемы в сфере управления персоналом, которые рассматривает Мориока Кодзи в своей работе, далее мы рассмотрим его взгляд на практику корпоративного управления в японских компаниях.

### **3.2. Акционерное общество и особенности корпоративного управления у Мориока Кодзи (противопоставление Японии и США)**

Ещё один аспект в рамках японской системы управления, которому Мориока Кодзи уделяет много внимания – это корпоративное управление и права акционеров. Экономист рассматривает практику проведения общих собраний акционеров, а также реальную степень влияния последних на управление компанией. Наконец, в качестве альтернативы японской системе Мориока Кодзи рассматривает американское корпоративное управление, отмечая его особенности по сравнению с японской практикой.

Мориока Кодзи уделяет много внимания особенностям корпоративного управления, так как в 1990-х гг. в Японии один за другим раскрывались незаконные действия высших управленческих лиц в крупных компаниях. А

---

<sup>114</sup> Po:do:peku te:sa tokubecu te:sa [Специальное исследование рабочей силы] // со:мусё:. URL: <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200531&tstat=000000110001&cycle=1&year=20000&month=11010302&tclass1=000001062127&tclass2=000001062128> (дата обращения: 15.04.2022).

необдуманные действия и пренебрежение финансовыми рисками японских компаний в период «экономики мыльного пузыря», как уже упоминалось ранее, привели к многочисленным банкротствам и краху крупных финансовых учреждений. Череда корпоративных скандалов и банкротств закономерно вызывает вопросы к общему собранию акционеров, так как на него возложены функции контроля за деятельностью руководства компании.

Не только Мориока Кодзи, но и другие японские исследователи рассматривали особенности и противоречия японской системы корпоративного управления. Так, например, профессор Университета Хакуо Янагава Такаюки рассматривает эту проблему с точки зрения корпоративной этики, говоря о финансовых скандалах и финансовом мошенничестве на крупных японских предприятиях в период «потерянного десятилетия»<sup>115</sup>. Он обращает внимание на то, что номинально структура управления крупных японских акционерных компаний построена таким образом, что президент и менеджеры высшего звена должны контролироваться общим собранием акционеров, советом директоров, советом аудиторов и внешними аудиторами, но в действительности все происходит наоборот. А причина, по которой акционеры не имеют реальной возможности влиять на управление компанией, заключается в том, что крупные корпоративные акционеры, владеющие акциями друг друга, не дают возможности более мелким акционерам осуществлять свои права.

Другой японский исследователь, профессор Университета Риккё Танака Хиродзи, говорит о том, что совет директоров в японских компаниях стал номинальным органом с ограниченными полномочиями, так как власть сконцентрировалась в руках президента и генерального директора<sup>116</sup>. Это

---

<sup>115</sup> Янагава Такаюки. Ниппонгата коупорэ:тогабанансу то кигё: ринри ити кэйэйся сюкэн но юраги то кигё: ринримо:рёу до:но: но ю:ко:сэй [Японская специфика корпоративного управления и деловой этики: Непрочность позиции менеджмента и эффективность внедрения кодекса корпоративного поведения] // Нихон кэйэй ринригаку кайси. 1999. Vol.6. P. 81 – 88.

<sup>116</sup> Танака Хиродзи. Ко:порэ:то габанансу ронги но кэйэй ринри кара но ко:сацу ити «кэйэй ринри сико:гата кэйэй» ниёру какусин [Ключевые аспекты корпоративного управления, проанализированные с точки зрения деловой этики: Инновационный сдвиг в «управлении, ориентированном на деловую этику»] // Нихон кэйэй ринригаку кайси. 2000. Vol. 7. P. 3 – 10.

свидетельствует об утрате возможности отслеживать деятельность руководства, при этом роль собрания акционеров тоже сведена к минимуму. В результате в Японии сложилась ситуация, когда разрыв между реальностью управления и правовой реальностью привел к утрате руководством необходимости нести ответственность, задержкам в принятии управленческих решений, отсутствию прозрачности в управлении и другим проблемам, что повлекло за собой резкую критику со стороны общества и породило множество дебатов о корпоративном управлении.

В Японии информация о прошедших собраниях акционеров появляется в конце июня, так как в большинстве компаний они проводятся каждый год примерно в одно и то же время<sup>117</sup>. Права акционеров включают в себя личные права (право требования выплаты дивидендов, право требования распределения остаточной собственности и право на преимущественное приобретение акций), а также общие права (право голоса на общем собрании акционеров, право на письменные запросы, право на запрос копии списка акционеров, право на внесение предложений, право предъявлять иск руководству компании)<sup>118</sup>.

Однако осуществление этих прав в Японии крайне ограничено, и Мориока Кодзи связывает это с двумя основными понятиями, первое из которых – «формальное собрание акционеров» (シヤンシヤン株主総会 сянсян кабунуси со:кай), обозначающее практику проведения собраний в японских компаниях, которые не длятся более получаса, включают лишь формальный отчёт о деятельности компании и не подразумевают реального обсуждения курса действий компании с акционерами. Более того, зачастую такие собрания отрепетированы заранее.

---

<sup>117</sup> Мориока Кодзи. Кигёсякаинихон но сэйрицу то хо:кай. Р. 197.

<sup>118</sup> Companies Act (Act No. 86 of 2005) // Japanese Law Translation. URL: <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/en/laws/view/3206/je> (дата обращения: 15.04.2022).

Второе понятие, которое необходимо рассмотреть в рамках теории Мориока Кодзи это «корпоративные вымогатели» или «сокайя» (総会屋 со:кайя)<sup>119</sup>. Случаи мошенничества с участием «сокайя» с 1992 по 1993 гг. произошли в таких компаниях, как «Ito-Yokado», «Kirin», «NTN». В 1996 г. был инцидент с преступной группировкой в компании «Takashimaya». В 1997 г. подобные инциденты раскрылись и в других крупных компаниях<sup>120</sup>.

Существует точка зрения, что формальные собрания акционеров возникли как способ защитить компании от деятельности «сокайя». Многие компании мобилизуют сотрудников-акционеров перед фактическим собранием акционеров и по несколько раз заранее репетируют собрание. Цель этой репетиции – провести встречу акционеров в соответствии со сценарием, созданным компанией. Более того, так как существует практика перекрёстного владения акциями, во время собрания акционеров все единогласно соглашаются с предложениями компании, не выдвигая своих, ведь в большинстве компаний подавляющая часть акционеров как раз юридические лица. В результате этого почти все решения принимаются не в ходе обсуждения, а по умолчанию.

Согласно другой точке зрения, общее собрание акционеров завершается в короткие сроки просто потому, что у акционеров почти не возникает вопросов. На это Мориока Кодзи замечает, что даже если согласиться с этим утверждением, чтобы как минимум изложить отчёт о текущей деятельности, а

---

<sup>119</sup> Лицо, злоупотребляющее правами акционера с целью получения денежных средств от компании. Названы так вследствие того, что регулярно посещают собрания акционеров. Термин может относиться как к физическому, так и юридическому лицу, другие названия включают «специальные акционеры» и «профессиональные акционеры», на английском языке иногда переводятся как «рэкетеры». Одзима Масахиро. Со:кайя хэ но канэ ха хицуё: косуто да] бабуру но мо кудзу то кизта кигё: мафия но хисанна мацуро [«Деньги, выплачиваемые сокайя – это необходимая статья расходов» – трагический конец "корпоративной мафии", исчезнувшей с крахом «экономики мыльного пузыря»] // Бунсюн онрайн. URL: <https://bunshun.jp/articles/-/40628> (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>120</sup> Кацутэ дзё:дзё: кигё: о фурузагарасэта со:кайя ва надзэ сугата о кэсита но ка ? [Почему исчезли сокайя, которые когда-то заставляли трепетать листинговые компании?] // Санкэй ню:су. URL: <https://www.sankei.com/article/20160704-MP4HC4EBFZO3DJXEEDLRNXW5E/> (дата обращения: 15.04.2022).

также выдвинуть и обосновать предложения, представителям компании так или иначе понадобится больше чем 20-30 минут.

Сам Мориока Кодзи заключает, что в Японии осуществление прав акционеров ограничено, а вносить свои предложения на собрании у последних почти нет возможности. В качестве иллюстрации экономист приводит скандал, связанный с «Sumitomo Corporation», которая понесла убытки в размере 285,2 млрд. иен из-за сделки с медью, заключённой на Лондонской бирже металлов в 1996 г.<sup>121</sup> На общем собрании акционеров компании, состоявшемся 27 июня 1996 г., сразу после оглашения дела прозвучали лишь формальные извинения без разъяснения подробностей, а большую часть информации скрыли. Собрание завершилось всего за 38 минут<sup>122</sup>. После многочисленных обращений возмущённых акционеров ситуация изменилась, и хотя компания упорно избегала раскрытия подробных результатов расследования дела о потере средств в связи со сделкой на Лондонской бирже металлов, на следующем собрании в 1997 г. всем поднятым вопросам акционеров было уделено достаточное количество времени. В результате этого собрание продлилось около 3 часов<sup>123</sup>.

Ещё один пример, который приводит Мориока Кодзи – это дело компании «Japan Housing Finance», в качестве уполномоченного по правам акционеров которой он выступал в 1996 г.<sup>124</sup> Эта крупная компания занималась ипотечным кредитованием и была под покровительством Министерства финансов. На момент своего создания компания специализировалась на ипотеке физическим лицам, но по мере того, как банки входили в эту сферу и забирали клиентов, она перешла к кредитованию корпоративных клиентов.

Банкротство компании стало очевидным в период с начала 1996 г., но фактически оно началось раньше. Чтобы узнать настоящее состояние

---

<sup>121</sup> Цуйсэки – дзю: сё: кёгаку сонсицу дзикэн [Преследование – Дело об огромных потерях «Сумитомо»] // NHK. URL: <https://www.nhk.or.jp/gendai/articles/645/> (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>122</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. Р. 204.

<sup>123</sup> Ibid. Р. 205.

<sup>124</sup> Ibid. Р. 198.

финансов «Japan Housing Finance», в ходе судебного процесса уполномоченные по правам акционеров получил разрешение ознакомиться с протоколом собрания совета директоров компании. Выяснилось, что решение по крупным займам было передано исполнительному комитету, состоящему из небольшого числа руководителей высшего звена. Оказалось, что большая конкуренция в отрасли и выдача крупных ссуд без надлежащей проверки кредитоспособности заёмщиков привели компанию к банкротству.

Помимо осуждения безответственного управления и мошенничества с отчётностью, в связи с этим делом Мориока Кодзи говорит и практике перекрёстного владения акциями, с которой связано отсутствие у отдельных акционеров возможности влиять на поведение руководство компании.

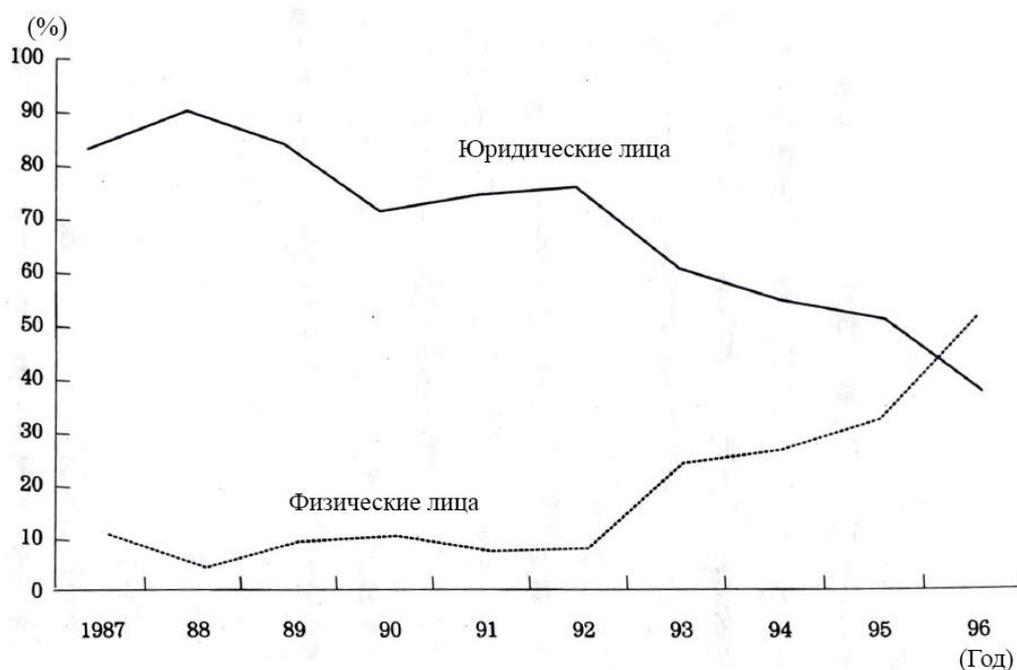


Рис. 6. Состав акционеров компании «Japan Housing Finance», %<sup>125</sup>

Ещё одна деталь, на которую экономист обращает внимание – это то, что, если кто-то из руководства компании нарушает закон, и компания терпит убытки, это дело скорее всего не будет расследоваться. Более того, в японских компаниях очень редко бывает так, что инспектор извне начинает

<sup>125</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. Р. 199.

расследовать подобный инцидент. Поэтому раскрывать незаконные действия руководства и требовать компенсацию могут только сами акционеры посредством обращения в суд. Однако если вина кого-то из управляющих компании будет доказана, компенсацию получает компания, а не акционеры, инициировавшие дело, а потому финансовой выгоды в подаче иска у них нет. Тем не менее, в подобных ситуациях обращение представителя акционеров в суд необходимо не только для самой компании, но и для общества в целом.

После изложения фактов и примеров Мориока Кодзи заключает, что в нынешней ситуации ни фондовый рынок, ни общее собрание акционеров, ни совет директоров, ни надзорные органы не в состоянии адекватно исполнять функцию контроля за деятельностью топ-менеджмента предприятий. И почти единственным средством в этой ситуации является обращение в суд. При этом процесс не обязательно принесёт успех, а акционеры могут и не получить компенсацию потерь в случае мошенничества или финансовых махинаций руководства компании.

В этой связи в качестве альтернативы японской системе Мориока Кодзи рассматривает американскую систему управления предприятием, делая акцент на различиях в особенностях осуществления прав акционеров. В США акционерные общества широко распространены, однако в отличие от Японии банки там не владеют акциями компаний, а также нет системы перекрёстного владения акциями. Мориока Кодзи также обращает внимание на то, что в США нет такой проблемы, как «сокайя», вследствие чего нет необходимости соблюдать меры предосторожности во время проведения собраний<sup>126</sup>. Не бывает и такого, когда все акционеры единогласно одобряют решения руководства компании, напротив, многие акционеры, как юридические, так и физические лица, выдвигают к компании свои требования и активно вносят свои предложения во время собраний.

---

<sup>126</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. Р. 209.

Сопоставляя японскую практику с американской, Мориока Кодзи собирал данные о проведении общих собраний акционеров США, а также посещал некоторые из них. Обобщая, экономист выделил основные отличия американской практики от японской, которые в случае США включают предоставление акционерам подробной финансовой отчетности, приглашение на собрания представителей СМИ и широко распространённую практику внесения акционерами предложений во время собраний<sup>127</sup>.

Наконец, Мориока Кодзи рассматривает степень реализации прав акционеров через возможность внесения ими предложений во время собрания. Так, в Японии для того, чтобы внести предложение, лицо должно владеть не менее чем одной сотой частью акций, находящихся в обращении (300 000 акций) в течение не менее шести месяцев<sup>128</sup>. Обычному человеку это сделать довольно затруднительно, то есть требование почти невыполнимо. Кроме того, поскольку отдельные акционеры, представленные физическими лицами, обычно не особо организованы, у них мало возможностей для объединения и внесения совместных предложений.

В США же любое лицо, владеющее акциями рыночной стоимостью 2000 долларов или более в течение периода более одного года, может внести своё предложение<sup>129</sup>. Хотя в прошлом экологические и социальные вопросы на собраниях акционеров не поднимались, сейчас они активно обсуждаются и доступны для предложений акционеров. Для проведения исследования Мориока Кодзи выбрал для анализа собрания акционеров двух конкретных американских компаний: крупной нефтяной компании «ARCO», и биофармацевтической компании «Amgen». Интерес к ним Мориока Кодзи

---

<sup>127</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. Р. 211 – 212.

<sup>128</sup> Companies Act (Act No. 86 of 2005) // Japanese Law Translation. URL: <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/en/laws/view/3206/je> (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>129</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. Р. 213. У Мориока Кодзи указан период более 1 года, на данный момент период составляет более 3 лет, согласно источнику: Procedural Requirements and Resubmission Thresholds under Exchange Act Rule 14a-8: A Small Entity Compliance Guide // U.S. Securities and Exchange Commission. URL: <https://www.sec.gov/corpfin/procedural-requirements-resubmission-thresholds-guide> (дата обращения: 15.04.2022).

объясняет экологическими инициативами, которые выдвигаются акционерами этих компаний.

В случае с компанией «ARCO», собрание акционеров которой Мориока Кодзи посетил 3 мая 1999 г.<sup>130</sup>, в формировании предложений акционеров активное участие принимали Группы по защите общественных интересов (U.S. PRIG), выступающие против разработки нефтяных месторождений в прибрежной зоне Арктического заповедника.

На собрании акционеров компании «Amgen» обсуждаемые вопросы включали назначение директоров, увеличение уставного капитала путём увеличения количества акций и утверждение условий и целевых показателей, изложенных в Плане стимулирования менеджмента. Мориока Кодзи отмечает, что эти вопросы были подробно изложены в уведомлении о проведении собрания акционеров, вместе с причинами их предложения. А на самом собрании после подробного изложения отчёта о деятельности компании была организована сессия вопросов и ответов, на которой в общей сложности 12 акционеров задали вопросы. Представители компании в свою очередь, дали развёрнутые комментарии по каждому вопросу.

При видимом одобрении американской практики, Мориока Кодзи замечает, что и в случае американских компаний собрание акционеров постепенно становится всё более формальным процессом<sup>131</sup>. Однако именно по этой причине акционерам предоставлено право доступа к корпоративной отчётности и вне общего собрания акционеров, а также у них есть возможность самостоятельно преследовать директоров и высокопоставленных должностных лиц компании в случае незаконных действий посредством подачи производного иска. С этой точки зрения, реализация прав акционеров и деятельность акционеров должна происходить в течение всего года, а не только на общем собрании. А сама целесообразность проведения ежегодного собрания акционеров, по мнению Мориока Кодзи,

---

<sup>130</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. Р. 210.

<sup>131</sup> Ibid. Р. 219.

зависит от того, как акционеры взаимодействуют с компанией на ежедневной основе, и от того, насколько компания готова к диалогу со своими акционерами.

Рассуждая о проблемах японского менеджмента, в отличие от других исследователей Мориока Кодзи во главу угла ставит проблему, связанную с продолжительностью рабочего времени, а также уделяет большое внимание случаям «смерти от переутомления». В отличие от других исследователей, он игнорирует эффективные стороны японского менеджмента и почти не рассматривает концепции, приведшие крупные японские компании к успеху и завоевавшие признание во всём мире. Мориока Кодзи критикует формы осуществления полной и неполной занятости и их распределение по гендерному признаку, однако стоит заметить, что схожая тенденция наблюдается и во многих других развитых странах. Так, например доли занятых по условиям неполной занятости женщин в 1990 г. и в 1998 г. в Японии составили соответственно 33,2% и 39%, в это же время для Великобритании данный показатель составил 39,5% и 41,2%, для Германии – 29,8% и 32,4%, для Швейцарии – 42,6% и 45,8 %, для Норвегии – 39,1% и 35,9%<sup>132</sup>.

В этой связи мы полагаем, что выводы Мориока Кодзи относительно японской системы управления являются излишне пессимистичными, и даже учитывая затянувшуюся рецессию, уровень жизни в Японии один из наиболее высоких в мире. Согласно данным за 1995 – 2009 гг., по показателю чистого финансового благосостояния домохозяйств на душу населения Япония занимала 5 место среди стран ОЭСР, а её показатель заметно превосходил средний по организации, при этом показатель безработицы составлял в среднем 2%<sup>133</sup>. Более того, замедление темпов роста характерно для всех экономически развитых стран, а в Японии на ухудшении положения компаний сказались не только указанные экономистом проблемы в области системы

---

<sup>132</sup> OECD Employment Outlook 1999 – Giving Youth a Better Start // OECD.org URL: <https://www.oecd.org/els/emp/oecdemploymentoutlook1999-givingyouthabetterstart.htm> (дата обращения: 15.04.2022).

<sup>133</sup> Compendium of OECD Well-Being Indicators 2011 // OECD. URL: <https://www.oecd.org/sdd/47917288.pdf> (дата обращения: 15.04.2022).

управления предприятиями, но и негативные социальные тенденции, а именно старение населения и сокращение его численности.

Что касается выводов Мориока Кодзи относительно корпоративного управления, они так или иначе перекликаются с позицией других исследователей. Однако основное внимание Мориока Кодзи уделяет осуществлению прав акционеров и возможности последних вносить предложения на общих собраниях. Мориока Кодзи предлагает перестроить японскую систему по образцу американской, его основные рекомендации включают отмену практики коротких формальных собраний и репетиций собраний заранее, трансляцию информации о ходе собрания в СМИ, предоставление возможности представителям акционеров получить право голоса в принятии решений, и наконец предоставлять акционерам подробную и прозрачную финансовую отчетность.

Здесь стоит отметить, что американская модель корпоративного управления отнюдь не является идеальной, и Мориока Кодзи в своей работе игнорирует существующие в ней проблемы. Несмотря на то, что в США прозрачности и независимости корпоративного управления уделяется большое внимание, определение «независимого директора» остаётся слабо разработанным, кроме того, в большинстве американских компаний роли генерального директора и председателя совета директоров выполняет один человек<sup>134</sup>. Эта проблема ставит под сомнение независимость других членов совета директоров. Корпоративные скандалы, о которых говорит Мориока Кодзи, рассматривая японскую модель, не новы и для США. Например, один из наиболее широко известных корпоративных скандалов, разразился в 2001 г. вокруг американской энергетической компании «Enron», которая скрывала огромные потери, манипулируя компанией «Andersen», отвечавшей за финансовый аудит<sup>135</sup>.

---

<sup>134</sup> Awan A.G. Problems of corporate governance in USA // European Journal of Business and Innovation Research. 2014. Vol.2. N. 2. P. 62.

<sup>135</sup> Curwen L. The collapse of Enron and the dark side of business // BBC News. URL: <https://www.bbc.com> (дата обращения: 15.04.2022).

Мориока Кодзи во многом следует общей тенденции 1990-х гг., выраженной в критике японских практик и поисках идеальной модели за рубежом. Акцентируя внимание на накопившихся проблемах, ставших явными в период экономической рецессии, экономист позиционирует американскую модель как образец, которому необходимо следовать, чтобы улучшить положение японских компаний. Однако в соответствии с вышеперечисленными факторами нельзя сказать, что американская модель является идеалом, как и любая другая.

## Заключение

За период своей научной карьеры известный японский экономист Мориока Кодзи написал тринадцать книг, перевёл на японский язык семь монографий зарубежных авторов, а также написал большое количество статей и эссе<sup>136</sup>. Помимо детального рассмотрения японских практик управления экономист посвящал свои исследования трансформации японской экономики с начала 1980-х гг. Освещая в своих работах не только экономические, но и социальные аспекты деятельности японских предприятий, Мориока Кодзи выражал господствующие в то время критические взгляды на японскую систему управления, а также пытался найти идеальную систему, которая позволила бы вывести Японию из кризиса.

Указывая на то, что на всём протяжении послевоенной истории Японии в экономическом развитии главным приоритетом были высокие темпы роста, экономист утверждает, что этот приоритет стал одним из основных факторов, спровоцировавших усиление влияния крупных корпораций и становление «корпоративного общества», которое наряду с такими понятиями, как «корпоративный сотрудник», «постоянный сотрудник», «кароси» и «формальное собрание акционеров» раскрывает суть японской системы управления в теории Мориока Кодзи.

Это же «корпоративное общество», по мнению экономиста, способствовало образованию «экономики мыльного пузыря», которая завершилась затяжной рецессией 1990-х гг.<sup>137</sup> В случае «экономики мыльного пузыря» это заметно по тому факту, что после обвала цен на землю банки и другие финансовые институты не спешили с ликвидацией безнадежных долгов, ставших последствиями краха «экономики мыльного пузыря», в надежде на то, что цены на землю вновь возрастут, как только экономика

---

<sup>136</sup> Такада Ёсиаки. Мориока Кодзи но эгайта мирай – ватаситати ва нани о хикицугу ка [Будущее, изображённое Мориока Кодзи: что мы унаследуем?]. Осака: Кабусикигайся канкё: му:бу, 2019. Р. 117, 124.

<sup>137</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. Р. 249.

начнет расти, но это лишь усугубило кризис<sup>138</sup>. Среди основных факторов, спровоцировавших возникновение «экономики мыльного пузыря» Мориока Кодзи выделяет внешние: финансовую дерегуляцию и повышение курса национальной валюты и внутренние – спекуляции на рынках ценных бумаг и недвижимости, а также пренебрежение рисками со стороны крупных финансовых институтов.

Период рецессии 1990-х гг. Мориока Кодзи характеризует как результат многочисленных банкротств финансовых институтов, которые стали следствием финансовых спекуляций и мошенничества в период «экономики мыльного пузыря». Экономист отмечает сложное положение, в которое попали малые и средние предприятия, оставшиеся без источников финансирования, а также снижение доходов населения, повлекшее за собой сокращение потребления. Стоит отметить, что, говоря о факторах, спровоцировавших ухудшение экономического положения в Японии, экономист выделяет в первую очередь финансовые спекуляции и пренебрежение рисками. При этом Мориока Кодзи игнорирует политический фактор, отразившийся в политическом кризисе 1993 – 1996 гг., падение эффективности фискальной политики и происходивший в рассматриваемый период процесс «кудока». Наконец, Мориока Кодзи игнорирует проблемы излишнего протекционизма со стороны японского государства, которые не раз поднимались другими исследователями.

Рассматривая японскую систему управления предприятием, Мориока Кодзи обращает внимание на формы занятости, которые стали основой дискриминации в японском обществе, на устоявшуюся структуру японского общества, где мужчины вынуждены отрабатывать неоплачиваемую сверхурочную работу, а женщины должны уходить с работы выйдя замуж, а потому не могут рассчитывать на успехи в карьере и довольствуются неполной занятостью. Акцентируя внимание на проблеме смерти от переутомления и

---

<sup>138</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. Р. 251.

снижении уровня благосостояния населения, Мориока Кодзи сосредотачивает внимание лишь на проблемных аспектах японской системы управления, игнорируя его признанные положительные стороны. Например, говоря об организации производства, экономист говорит о принципе «гэмба»<sup>139</sup>, который заставляет начальников участка брать на себя слишком много обязательств, а потому приводит к переутомлению, но не упоминает, что эта и другие практики вроде системы «Just in time» позволили японской продукции достичь высокой конкурентоспособности и непревзойдённого качества.

Мориока Кодзи говорит и о японском корпоративном управлении, особенностями которого являются сложности в осуществлении прав акционеров, ставшие следствием практики перекрёстного владения акциями. Более того, сложившаяся в Японии практика проведения отрететированных заранее «формальных собраний акционеров», возникшая как способ борьбы с «сокайя», а также сокрытие данных о распределении выплат высокопоставленным должностным лицам, по мнению экономиста, стали основными причинами мошенничества со стороны высших управленческих кадров. Мориока Кодзи предлагает внедрение американской модели корпоративного правления как наилучший способ решить проблемы, однако никакая практика не может служить абсолютной гарантией отсутствия мошенничества и нечестных практик со стороны руководства, что подтверждается крупными корпоративными скандалами как в США, так и в Европе. Полная открытость и дискуссия на собрании акционеров в Японии невозможна в такой же мере, как и в США ввиду иного отношения к конфликтам и вопросам репутации компании, не зря многие японские компании так легко попадали под влияние «сокайя», ведь им было легче заплатить вымогателям ради сохранения репутации и своего имени, а также для спокойного и бесконфликтного проведения общих собраний акционеров<sup>140</sup>.

---

<sup>139</sup> Мориока Кодзи. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но аrikата о тоу. Р. 111.

<sup>140</sup> Кацутэ дзё:дзё: кигё: о фурузагарасэта со:кайя ва надзэ сугата о кэсита но ка ? [Почему исчезли сокайя, которые когда-то заставляли трепетать листинговые компании?] // Санкэй ню:су. URL: <https://www.sankei.com/article /20160704-MP4HC4EBFZO3DJXEEDLRNXYW5E/> (дата обращения: 15.04.2022).

Мы изложили теорию Мориока Кодзи и критические замечания по этому поводу, завершая работу мы хотели бы кратко охарактеризовать, что изменилось за последние 20 лет в положении компаний и их сотрудников в Японии. Показатели выхода японских компаний из отрасли оставались по-прежнему низкими по сравнению с другими странами с развитой экономикой, но общее финансовое состояние японских фирм в последние годы улучшилось, о чем свидетельствуют сокращение числа банкротств и снижение доли так называемых «компаний-зомби»<sup>141</sup>.

Уровень вовлечения женщин в возрасте от 25 до 54 лет в рабочую силу вырос с 65% в 1994 году до 71% в 2009 году<sup>142</sup>. Это увеличение сгладило М-образный характер динамики занятости женщин, отражавший массовый уход с работы женщин в период замужеств и планирования рождения детей. Это негативно сказалось на уровне рождаемости, хотя пересмотр в 2010 г. Закона об отпуске по уходу за ребенком, удлинил отпуск, который сотрудникам можно взять в случае рождения детей<sup>143</sup>.

Правительство также ввело ряд мер по предотвращению дискриминации в отношении непостоянных работников. Так, пересмотренный в 2007 г. Закон о неполной занятости поощряет непостоянных работников посредством введения системы внутренних повышений и переводов на другую должность, доступных для них. Кроме того, правительство субсидирует предприятия, принимающих непостоянных сотрудников в постоянный штат, в период с апреля 2010 г. по январь 2011 г. субсидии были предоставлены фирмам, которые перевели на постоянную работу в общей сложности 30 тысяч нерегулярных работников<sup>144</sup>.

В своих работах Мориока Кодзи поднимал актуальные вопросы для своего времени. Его рекомендации обоснованы реальными проблемами,

---

<sup>141</sup> Gee Hee Hong, Ito Arata. Structural Changes in Japanese Firms: Business Dynamism in an Aging Society // IMF Working Paper. 2020. P. 4.

<sup>142</sup> Jones R. S., Urasawa Satoshi. Labour Market Reforms in Japan to Improve Growth and Equity // OECD Economics Department Working Papers. 2011. N. 889. P. 8.

<sup>143</sup> Ibid. P. 20.

<sup>144</sup> Ibid. P. 17.

существовавшими в японском обществе, и предложения экономиста могут по-разному оцениваться с точки зрения японской экономики конца XX в. и нынешней ситуации. По произошедшим за последнее время изменениям можно заметить, что были сделаны шаги в сторону осуществления реформ, за которые выступал Мориока Кодзи, но большая часть проблем осталась нерешёнными, а к ним добавились новые вызовы современности. Мы полагаем, что тема нуждается в дальнейшей разработке, для анализа других работ экономиста, а также оценки его рекомендаций из более поздних исследований, проведённых уже в XXI веке.

## Список использованных источников и литературы

### Источники:

*На японском языке*

1. Дзэнкоку кигё: то:сан сю:кэй нисэнхати нэнпо: [全国企業倒産集計 2008 年報: Отчёт о банкротстве корпораций за 2008 г.] // Тэйкокудэ:табанку. URL: <https://www.tdb.co.jp/report/tosan/syukei/pdf/08nen.pdf> (дата обращения: 15.04.2022).
2. Иваки Дзё [岩城穰]. Мориока ко:дзи сэнсэй цуйто: но цудой, сэйдай ни хиракарэру [森岡孝二先生追悼のつどい、盛大に開かれる: Прошла широкомасштабная конференция в память о профессоре Мориока Кодзи] // Минсю хо:рицу кё:кай. URL: <https://www.minpokyو.org/activity/2019/04/6459/> (дата обращения: 15.04.2022).
3. Икэда Наоки [池田直樹]. Каруби: сэйка Канамэда дзикэн [カルビー製菓 要田事件: Фабрика «Calbee» дело Канамэда] // О:сака каро:си мондай рэнго:кай. URL: <https://www.osaka-karoshi.jp/know/approach/1992/02/169/> (дата обращения: 15.04.2022).
4. Каро:сито: бо:си тайсаку [過労死等防止対策: Меры по предотвращению смерти от переутомления] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000053725.html> (дата обращения: 15.04.2022).
5. Кацутэ дзё:дзё: кигё: о фуруэагарасэта со:кайя ва надзэ сугата о кэсита но ка? [かつて上場企業を震え上がらせた総会屋はなぜ姿を消したのか?: Почему исчезли сокайя, которые когда-то заставляли трепетать листинговые компании? ] // Санкэй ню:су. URL: <https://www.sankei.com>

- /article /20160704-MP4HC4EBFZO3DJXEEDLRNXYW5E/ (дата обращения: 15.04.2022).
6. Кинью: кэйдзай гэппо: сэнкю:хякукю:дзю: нэн [金融経済月報 1999 年: Ежемесячная финансово-экономическая статистика, 1999 г.] // Ниппон гинко:. URL: [https://www.boj.or.jp/mopo/gp\\_1999/data/gp9912.pdf](https://www.boj.or.jp/mopo/gp_1999/data/gp9912.pdf) (дата обращения: 15.04.2022).
  7. Коё: но бунья ниокэру дандзё но кинто:на кикай оёби тайгу: но какухото: никансуру хо:рицу сико: кисоку [雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律施行規則: Постановление о введении в действие Закона об обеспечении равных возможностей для мужчин и женщин в сфере занятости] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Kooyoukintoujidoukateikyoku/0000133460.pdf> (дата обращения: 15.04.2022).
  8. Кэнкю:ся дзё:хо: Мориока Ко:дзи [研究者情報一森岡孝二: Информация об исследователе – Мориока Кодзи] // J-Global. [https://jglobal.jst.go.jp/detail?JGLOBAL\\_ID=201001019232758181](https://jglobal.jst.go.jp/detail?JGLOBAL_ID=201001019232758181) (дата обращения: 15.04.2022).
  9. Майцуки кинро: то:кэй тё:са хэйсэй ити дзэро нэн дзю:нигацубун кэкка какухо: [毎月勤労統計調査—平成 10 年 12 月分結果確報: Ежемесячный отчёт о статистике труда, декабрь 1998 г.] // Ко:сэйро:до:сё:. URL: [https://www.jil.go.jp/jil/kisya/daijin/990215\\_01\\_d/mk1012r.html](https://www.jil.go.jp/jil/kisya/daijin/990215_01_d/mk1012r.html) (дата обращения: 15.04.2022).
  10. Майцуки кинро: то:кэй тё:са хэйсэй дзю:ити нэндобун кэкка какухо: [毎月勤労統計調査 平成 11 年度分結果確報: Ежемесячный отчёт о статистике труда, 1999 г.] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: [https://www.mhlw.go.jp/www2/kisya/daijin/20000517\\_02\\_d/mk11r.html](https://www.mhlw.go.jp/www2/kisya/daijin/20000517_02_d/mk11r.html) (дата обращения: 15.04.2022).

11. Нэндзи кэйдзай хо:коку (кэйдзай хакусё:) хэйсэй ганнэндо [年次経済報告(経済白書) 平成元年度: Ежегодный экономический отчёт (Белая книга по экономике) 1989 г.] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je89/wp-je89-000i1.html> (дата обращения: 15.04.2022).
12. Нэндзи кэйдзай хо:коку (кэйдзай хакусё:) хэйсэй ённэндо [年次経済報告(経済白書) 平成4年度: Ежегодный экономический отчёт (Белая книга по экономике) 1992 г.] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je92/wp-je92-000i1.html> (дата обращения: 15.04.2022).
13. Нэндзи кэйдзай хо:коку (кэйдзай хакусё:) хэйсэй гонэндо [年次経済報告(経済白書) 平成5年度: Ежегодный экономический отчёт (Белая книга по экономике) 1993 г.] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je93/wp-je93-000i1.html> (дата обращения: 15.04.2022).
14. Нэндзи кэйдзай хо:коку (кэйдзай хакусё:) хэйсэй дзю:нэндо [年次経済報告(経済白書) 平成10年度: Ежегодный экономический отчёт (Белая книга по экономике) 1998 г.] // Ко:сэй ро:до:сё:. URL: <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je98/wp-je98-000i1.html> (дата обращения: 15.04.2022).
15. Одзима Масахиро [尾島 正洋]. Со:кайя хэ но канэ ха хицуё: косуто да] бабуру но мо кудзу то кизэта кигё: мафия но хисанна мацуру [「総会屋へのカネは必要コストだ」バブルのもくずと消えた“企業マフィア”の悲惨な末路: «Деньги, выплачиваемые сокайя – это необходимая статья расходов» – трагический конец "корпоративной мафии", исчезнувшей с крахом «экономики мыльного пузыря»] // Бунсюн онлайн. URL: <https://bunshun.jp/articles/-/40628> (дата обращения: 15.04.2022).

- 16.Ро:до:рёку тө:са токубэцу тө:са [労働力調査特別調査: Специальное исследование рабочей силы] // Со:мусё:. URL: <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200531&tstat=000000110001&cycle=1&year=20000&month=11010302&tclass1=000001062127&tclass2=000001062128> (дата обращения: 15.04.2022).
- 17.Рэкидай дайхё: кандзи [歴代代表幹事: Список председателей организации] // Кэйдзай рирон гаккай. URL: <https://www.jspe.gr.jp/blank/%E6%AD%B4%E4%BB%A3%E4%BB%A3%E8%A1%A8%E5%B9%B9%E4%BA%8B> (дата обращения: 15.04.2022).
- 18.Сисан какаку хэндэ: но мэканидзуму то соно кэйдзай кэка [資産価格変動のメカニズムとその経済効果: Механизм колебаний цен на активы и его экономические последствия] // О:курасё: дзайсэй кинью: кэнкю:дзё. URL: [https://www.komazawa-u.ac.jp/~kobamasa/reference/bibliography/Mechanism\\_AssetPriceFluctuation\\_MOF\\_FinancialReview\\_Nov1993.pdf](https://www.komazawa-u.ac.jp/~kobamasa/reference/bibliography/Mechanism_AssetPriceFluctuation_MOF_FinancialReview_Nov1993.pdf) (дата обращения: 15.04.2022).
- 19.Такада Ёсиаки [高田 好章]. Мориока Ко:дзи но эгайта мирай – ватаситати ва нани о хикицугу ка [岡孝二の描いた未来—私たちは何を引き継ぐか : Будущее, изображённое Мориока Кодзи: что мы унаследуем?]. Осака: Кабусикигайся канкё: му:бу, 2019. 148 p.
- 20.То:кай кайтё: Мориока Ко:дзи кансайдайгаку мэйё кё:дзю но кю:сэй но осирасэ [当会会長森岡孝二関西大学名誉教授の急逝のお知らせ: Уведомление о внезапной кончине председателя Ассоциации, почетного профессора Кансайского Университета Мориока Кодзи] // О:сака каро:си мондай рэнго:кай. URL: <https://www.osaka-karoshi.jp/news/828/> (дата обращения: 15.04.2022).
- 21.Тю:сё: кигё: хакусё [中小企業白書: Белая книга по малым и средним предприятиям] // Тю:сё:кигё:тё:. URL:

[https://rnavi.ndl.go.jp/mokuji\\_html/000002729248.html](https://rnavi.ndl.go.jp/mokuji_html/000002729248.html) (дата обращения: 15.04.2022).

22. Цуйсэки – дзю: сё: кёгаку сонсицу дзикэн [追跡・住商巨額損失事件: Преследование – Дело об огромных потерях «Сумитомо»] // NHK. URL: <https://www.nhk.or.jp/gendai/articles/645/> (дата обращения: 15.04.2022).

*На английском языке*

23. Americans work longest hours among industrialized countries, Japanese second longest // ILO News. URL: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_071326/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_071326/lang--en/index.htm) (дата обращения: 15.04.2022).

24. Compendium of OECD Well-Being Indicators 2011 // OECD. URL: <https://www.oecd.org/sdd/47917288.pdf> (дата обращения: 15.04.2022).

25. Curwen L. The collapse of Enron and the dark side of business // BBC News. URL: <https://www.bbc.com/news/business-58026162.amp> (дата обращения: 15.04.2022).

26. Japanese Women Refuse to Bow to Job Discrimination // The Christian Science Monitor. URL: <https://www.csmonitor.com/1995/0816/16014.html> (дата обращения: 15.04.2022).

27. Japanese Real Estate Statistics, Land Price // Mitsui Fudosan. URL: [https://www.mitsuifudosan.co.jp/english/realestate\\_statics/download/fudousantoukei\\_44\\_1\\_1.pdf](https://www.mitsuifudosan.co.jp/english/realestate_statics/download/fudousantoukei_44_1_1.pdf) (дата обращения: 15.04.2022).

28. OECD Economic Surveys: Japan 1998 // OECD iLibrary. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-japan-1998\\_eco\\_surveys-jpn-1998-en;jsessionid=uqAZggPtUkUk0ah2zT4MF9XF.ip-10-240-5-180](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-japan-1998_eco_surveys-jpn-1998-en;jsessionid=uqAZggPtUkUk0ah2zT4MF9XF.ip-10-240-5-180) (дата обращения: 15.04.2022).

29. OECD Employment Outlook 1999 – Giving Youth a Better Start // OECD.org  
URL: <https://www.oecd.org/els/emp/oecdemploymentoutlook1999-givingyouthabetterstart.htm> (дата обращения: 15.04.2022).
30. Our History // Rakuten. URL:  
<https://global.rakuten.com/corp/about/history.html> (дата обращения: 15.04.2022).
31. Procedural Requirements and Resubmission Thresholds under Exchange Act Rule 14a-8: A Small Entity Compliance Guide // U.S. Securities and Exchange Commission. URL: <https://www.sec.gov/corpfin/procedural-requirements-resubmission-thresholds-guide> (дата обращения: 15.04.2022).
32. The Basic Discount Rates and Basic Loan Rates // Bank of Japan. URL: <https://www.boj.or.jp/en/statistics/boj/other/discount/index.htm/> (дата обращения: 15.04.2022).
33. The Present Status of Gender Equality and Measures (White Paper on Gender Equality 1998) // Gender Equality Bureau Cabinet Office. URL: [https://www.gender.go.jp/english\\_contents/about\\_danjo/whitepaper/plan2000/1998/index.html](https://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/plan2000/1998/index.html) (дата обращения: 15.04.2022).
34. Two decades on, Japan's megabanks still a long way from profitability // Nikkei Asia URL: <https://asia.nikkei.com/Economy/Two-decades-on-Japan-s-megabanks-still-a-long-way-from-profitability> (дата обращения: 15.04.2022).
35. Yamaichi Securities decides to shut down // The Washington Post. URL: <https://www.washingtonpost.com/archive/politics/1997/11/24/yamaichi-securities-decides-to-shut-down/99391b66-2f43-4e6d-bf69-662df0a6f0e8/> (дата обращения: 15.04.2022).

## Научная литература:

### *На японском языке*

36. Ватанабэ Осаму [渡辺治]. Ютакана сякай ниппон но ко:дзо: [「豊かな社会」日本の構造. Японская структура «Обеспеченного общества»]. Токио: Ро:до: дзюмпо:ся, 1990. 382 p.
37. Икэноути Хидэки [池内秀己]. Нихонтэки кэйэй о до: тораэру ка «Иэ» то ситэ нихон кигё: соно гэнри, ко:дзо, мондай [日本的経営をどう捉えるか「家」としての日本企業—その原理・構造, 問題: Как следует рассматривать японский менеджмент? Японская компания как «дом», её принципы, структура, проблемы] // Кэйэйгаку ронсюу. 2019. Vol. 89. P. 6 – 18.
38. Мадзима Итиро [眞嶋一郎]. Нихонтэки кэйэй но хэнка то корэкара но ро:му канри но ариката [日本的経営の変化とこれからの労務管理の在り方: Трансформация японской практики управления и новое направление в управлении персоналом] // Сэйсан канри. 1995. Vol. 1. N 1. P.23 – 29.
39. Мориока Кодзи [森岡孝二]. Кигёсякаинихон но сэйрицу то хо:кай [企業社会日本の成立と崩壊: Становление и распад корпоративного общества Японии] // Кэйдзай сирин. 2011. Vol.79. N. 1. P.253–290.
40. Мориока Кодзи [森岡孝二]. Нихон кэйдзай но сэнтаку: кигё но ариката о тоу [日本経済の選択—企業のあり方を問う: Выбор японской экономики: вопросы управления предприятием]. Токио: Сакурай-сётэн, 2000. 277 p.
41. Накахара Кодзи [中原弘二]. «Ниппонгата кигё: сякай» то сякай сэйсаку но кадай [「日本型企业社会」と社会政策の課題]: Корпоративное общество в японском стиле и проблемы социальной политики] // Сякай

- сэйсаку со:сё. 1994. Vol. 18. P.101 – 121.
- 42.Окумура Хироси [奥村宏]. Хо:дзин сихон сюги но ко:дзо: [法人資本主義の構造. Структура корпоративного капитализма]. Токио: Ниппон хё:ронся, 1975. 322 p.
- 43.Сакурай Ёсиюки [櫻井善行]. Мориока ко:дзи «Коё: мибун сякай» [森岡孝二著「雇用身分社会」]: Мориока Кодзи «Общество статуса занятости» ]// Ро:му рирон гаккайси. 2017. Vol. 26. P.183 – 188.
- 44.Сэнго ниппон кэйдзай но кисэки – кэйдзайкикакүтё: годзю: нэнси [戦後日本経済の軌跡—経済企画庁 50 年史: Траектория послевоенной японской экономики – пятидесятилетняя история Агентства экономического планирования]. Токио: Оокурасё: инсацүкёку, 1997. 953 p.
- 45.Такахаси Юкити [高橋 祐吉]. Кигё: сякай то ро:до: кумиай (ро:до: кагаку со:сё) [企業社会と労働組合 (労働科学叢書). Корпоративное общество и профсоюзы (Серия наука о труде)]. Токио: Ро:до: кагаку кэнкю:дзё сүппанбу, 1989. 242 p.
- 46.Танака Хиродзи [田中宏司]. Ко:порэ:то габанансу ронги но кэйэй ринри кара но ко:сацу ити «кэйэй ринри сико:гата кэйэй» ниёру какусин [コーポレート・ガバナンス論議の経営倫理からの考察 — 「経営倫理志向型経営」による革新: Ключевые аспекты корпоративного управления, проанализированные с точки зрения деловой этики: Инновационный сдвиг в «управлении, ориентированном на деловую этику» ]// Нихон кэйэй ринригаку кайси. 2000. Vol. 7. P. 3 – 10.
- 47.Фукусима Госио [福島 利夫]. Мориока ко:дзи «Хатаракисуги но дзидай» [森岡孝二著「働きすぎの時代」]: Мориока Кодзи «Эпоха сверхурочной работы» ]// Кикан кэйдзай рирон. 2006. Vol. 43. N. 4. P. 88

– 90.

48. Янагава Такаюки [柳川高行]. Ниппонгата коупорэ:тогабанансу то кигё: ринри ити кэйэйся сукэн но юраги то кигё: ринримо:рёу до:ню: но ю:ко:сэй [日本型コーポレートガバナンスと企業倫理—経営者主権のゆらぎと企業倫理網領導入の有効性: Японская специфика корпоративного управления и деловой этики: Непрочность позиции менеджмента и эффективность внедрения кодекса корпоративного поведения] // Нихон кэйэй ринригаку кайси. 1999. Vol. 6. P.81 – 88.

*На русском языке*

49. Исикава Каору. Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1988. 199 с.
50. Лебедева И.П. Идеология пожизненного найма и её влияние на современное японское общество // Ежегодник Япония. 2018. N. 47. С. 126 – 148.
51. Пашкус Н.А. Японский опыт управления персоналом: предпосылки, культурная уникальность и проблемы вхождения в новую экономику // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. 2019. N. 1. С. 75 – 96.
52. Тимонина И.Л. «Ниссан» в условиях глобализации: от выживания к успеху // Япония. Ежегодник. 2006. N. 35. С. 71 – 91.
53. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. СПб.: Питер, 2001. 352 с.

*На английском языке:*

54. Awan A.G. Problems of corporate governance in USA // European Journal of Business and Innovation Research. 2014. Vol.2. N. 2. P. 55 – 72.
55. Gee Hee Hong, Ito Arata. Structural Changes in Japanese Firms: Business Dynamism in an Aging Society // IMF Working Paper. 2020. P. 1 – 38.

- 56.Horioka Ch. Y. The Causes of Japan's Lost Decade: The Role of Household Consumption // Japan and the world economy. 2006. N. 661. P. 378 – 400.
- 57.Jones R. S., Urasawa Satoshi. Labour Market Reforms in Japan to Improve Growth and Equity // OECD Economics Department Working Papers. 2011. N. 889. P. 1 – 29.
- 58.Kambayashi Norio. Japanese management in change: The impact of globalization and market principles. Tokyo: Springer, 2015. 231 p.
- 59.Kojima Kenji. Shifts in the Japanese corporate governance // Kobe Economics & Business Review. 2000. Vol. 45. P. 15 – 38.
- 60.Kuriyama Naoki. Japanese Human Resource Management: Labour-Management Relations and Supply Chain Challenges in Asia. Cham: Palgrave Macmillan, 2017. 359 p.
- 61.Masaki Hayashi. A Historical Review of Japanese Management Theories: The Search for a General Theory of Japanese Management // Asian Business & Management. 2002. Vol. 1. P. 189 – 207.
- 62.Matsumoto Koji. The Rise of the Japanese Corporate System. Abingdon: Routledge, 2010. 280 p.
- 63.Moriguchi Chiaki. Japanese-style human resource management and its historical origins // Japan Labor Review. 2014. Vol. 11. N. 3. P. 58 – 77.
- 64.Morioka Koji. Causes and Consequences of the Japanese Depression of the 1990s // International Journal of Political Economy. 1999. Vol. 29. N 1. P. 8 – 25.
- 65.Morioka Koji. Structural Changes in Japanese Capitalism // International Journal of Political Economy. 1991. Vol. 21. N 3. P. 8 – 31.
- 66.Morioka Koji. Work till You Drop // New Labor Forum. 2004. Vol. 13. N 1. P. 80 – 85.
- 67.Nishiyama Katsuo, Johnson J. V. Karoshi – death from overwork: occupational health consequences of Japanese production management // International Journal of Health Services. 1997. Vol. 27. N. 4. P. 625 – 641.

68. Saxonhouse G. R., Stern R. M. The Bubble and the Lost Decade // The World Economy. 2003. Vol. 26. P. 267 – 268.
69. Schinasi G. J., Hargraves M. I “Boom and Bust” in Asset Markets in the 1980s: Causes and Consequences // Staff Studies for the World Economic Outlook. 1994. P. 1 – 27.
70. Shiratsuka Shigenori. The asset price bubble in Japan in the 1980s: lessons for financial and macroeconomic stability // Real estate indicators and financial stability. 2005. Vol. 21. P. 42 – 62.
71. Yoshino Naoyuki, Taghizadeh-Hesary F. Japan’s Lost Decade: Lessons for Other Economies // ADBI Working Paper Series. 2015. Vol. 521. P. 3 – 28.
72. Ziemba W. T., Schwartz S. L. The Growth in the Japanese Stock Market, 1949-90 and Prospects for the Future // Managerial and Decision Economics. 1991. Vol. 12. N. 2. P. 183-195.