

DOI: 10.55105/2500-2872-2023-2-105-128

Проблемы реформирования корпоративного управления в контексте новой стратегии социально-экономического развития Японии

И.Л. Тимонина

Аннотация. В статье анализируются современные проблемы и направления модернизации японского корпоративного управления и то, как они интерпретируются в государственной стратегии социально-экономического развития, а также аналитических документах ведущих предпринимательских организаций Японии.

Трансформация традиционной модели японского менеджмента, сложившейся в период высоких темпов экономического роста (вторая половина 1950-х – начало 1970-х гг.) происходила постоянно и постепенно по мере того, как компании адаптировались к внешним изменениям и воспринимали некоторые черты западных моделей.

К началу третьего десятилетия XXI в. японский бизнес подошел уже существенно обновленным. Пандемия COVID-19 и ее последствия, возрастание неопределенности в мировом экономическом пространстве и геополитической напряженности ускорили процессы перемен.

Перемены затронули многие сферы корпоративного управления – они коснулись оценки стоимости компаний, структуры источников финансирования, отношений с инвесторами, системы финансовой и бухгалтерской отчетности, системы перекрестного владения акциями, назначения топ-менеджеров и их вознаграждения, раскрытия финансовой информации. В системе приоритетов менеджмента повысился статус акционеров, что повлияло и на распределение прибыли, и на возможности инвестирования в стратегические направления.

В правительственной Стратегии формирования «нового капитализма» 2022 г. назван ряд проблемных сфер корпоративного управления – эффективность использования капитала, его распределение, стоимость компаний, управление человеческими ресурсами, инновационно-технологическое развитие.

Правительством была предложена концепция «пост-неолиберального» капитализма – капитализма «заинтересованных сторон». Однако в случае с Японией эта концепция нова лишь отчасти. Многие прогнозируемые и предлагаемые перемены не противоречат традиционной практике японского бизнеса, особенно в части расширенного состава стейкхолдеров, социальной ответственности бизнеса, долгосрочного горизонта планирования и инвестирования в стратегические направления роста, развития персонала. Конечно, традиционные бизнес-практики обретают новые черты с учетом актуальной ситуации, т.е. происходит развитие по спирали, что очень характерно для Японии, как и партнерство государства и бизнеса, что также в японской традиции.

Ключевые слова: Япония, «новый капитализм», корпоративное управление, конкурентоспособность.

Автор: Тимонина Ирина Львовна, доктор экономических наук, профессор, Институт стран Азии и Африки МГУ (125009, Москва, ул. Моховая, д. 11, стр. 1); Российская академия народного хозяйства

и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС) (адрес: 119571, Москва, пр-т Вернадского, 82); Институт востоковедения РАН (адрес: 107031, Москва, ул. Рождественка, д. 12). ORCID: 0000-0002-3726-9164; E-mail: timonina2000@yahoo.com

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: И.Л. Тимонина. Проблемы реформирования корпоративного управления в контексте новой стратегии социально-экономического развития Японии // Японские исследования. 2023. № 2. С. 105–128. DOI: 10.55105/2500-2872-2023-2-105-128

The problems of reforming the entrepreneurial structure and business competitiveness in the modern strategy of socio-economic development of Japan

I.L. Timonina

Annotation. The article analyzes the current problems and directions of modernization of Japanese corporate governance, as they are interpreted in the state strategy of socio-economic development, as well as analytical documents of leading business organizations in Japan.

The transformation of the traditional model of Japanese management, which developed during the period of high economic growth (the second half of the 1950s – early 1970s), was taking place constantly and gradually as companies adapted to external changes and accepted some features of Western models.

By the beginning of the third decade of the 21st century, the Japanese business had already been significantly reformed. The COVID-19 pandemic and its consequences, increasing uncertainty in the global economic space, and geopolitical tensions have accelerated the processes of change.

The changes affected many areas of corporate governance – the valuation of companies, the structure of funding sources, investor relations, financial and accounting reporting systems, the system of cross-ownership of shares, appointment of top managers and their remuneration, financial disclosure. In the system of management priorities, the status of shareholders has increased, which has affected both the distribution of profits and the opportunities for investment in strategic areas.

The government's Strategy for the Formation of "New Capitalism" 2022 names a number of problematic areas of corporate governance – the efficiency of capital use, its distribution, the value of companies, human resource management, innovation and technological development.

The Government proposed the concept of "post-neoliberal" capitalism – the capitalism of "stakeholders." However, in the case of Japan, this concept is only partially new. Many of the projected and proposed changes do not contradict the traditional practice of Japanese business, especially in terms of the expanded composition of stakeholders, social responsibility of business, long-term planning horizon and investment in strategic areas of growth, personnel development. Of course, traditional business practices will acquire new features while taking into account the current situation, i.e., there is a spiral development, which is very typical for Japan, as well as partnership of the state and business, which is also a Japanese tradition.

Keywords: Japan, "new capitalism", corporate governance, competitiveness.

Author: Timonina Irina L., Doctor of Sciences (Economics), Professor, Institute of Asian and African Studies of Moscow State University (address: 11/1, Mokhovaya Str., Moscow, 125009, Russian Federation); Russian Presidential Academy of national economy and public administration (RANEPA) (address: 84, Vernadskogo Av., Moscow, 119571, Russian Federation); Institute of Oriental Studies, Russian Academy of Science (address: Rozhdestvenka Str., 12, Moscow, 107031 Russian Federation). ORCID: 0000-0002-3726-9164; E-mail: timonina2000@yahoo.com

Conflict of interests. The author declares the absence of the conflict of interests.

For citation: Timonina I.L. (2023). Problemy reformirovaniya korporativnogo upravleniya v kontekste novoi strategii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Yaponii [The problems of reforming the entrepreneurial structure and business competitiveness in the modern strategy of socio-economic development of Japan]. *Yaponskiye issledovaniya [Japanese Studies in Russia]*, 2023, 2, 105–128. (In Russian). DOI: 10.55105/2500-2872-2023-2-105-128

Введение

Японская система корпоративного управления всегда отличалась своеобразием, об этом много написано и в самой Японии, и за рубежом. Неоднократно обращались к данной проблематике и российские исследователи¹. Такие отличительные черты японского менеджмента как система пожизненного найма, *кайдзен*, процедуры принятия решений, взаимоотношения между менеджментом и акционерами и многое другое неоднократно исследовались. К этому следует добавить еще одну особенность японского корпоративного управления – исключительную закрытость внутренних процессов японских корпораций. Кроме того, многие бизнес-процедуры, которые выглядят как совершенно стандартные и типичные для компаний других стран, в японских компаниях часто имеют другое содержание или, по крайней мере, ярко выраженную национальную окраску. Все это, конечно, затрудняет исследование японского корпоративного менеджмента и способствует сохранению некоторых стереотипных, «традиционных» представлений о японском бизнесе. Вместе с тем японский менеджмент постоянно трансформировался, адаптируясь к внешним изменениям и воспринимая некоторые черты западных моделей. Изменения эти происходили в основном плавно и постепенно, но были и периоды «ускорения», в частности, 90-е гг. XX – начало XXI в., когда происходила активная глобализация японской экономики и транснационализация бизнеса.

В третье десятилетие XXI в. японский бизнес уже вступил существенно обновленным по сравнению с «традиционной» моделью, сложившейся в период высоких темпов роста (середина 1950-х – 1970-е гг.), но, тем не менее, пандемия COVID-19 и последующее восстановление, а также геополитическая напряженность ускорили перемены, которые назревали уже давно, и потребовали своего рода «инвентаризации» основных принципов японского корпоративного управления.

Что собой представляет современная модель японского корпоративного управления, которая, как оказывается, весьма далека от традиционных представлений о ней? В чем главные причины снижения международной конкурентоспособности японского бизнеса? Каковы основные направления трансформации японской предпринимательской структуры и управления?

При отсутствии доступа к инсайдерской информации мы вряд ли достоверно ответим на поставленные вопросы. Задача данной статьи состоит в том, чтобы проанализировать позиции государства и бизнеса по обозначенной тематике. Информационной базой данного исследования послужили стратегические разработки правительства и предпринимательских организаций, выступления премьер-министра, материалы министерских пресс-конференций, а также материалы сайтов крупных корпораций.

¹ См., например, [Лебедева; Тимонина].

Проблемы компаний в Стратегии перехода к «новой форме капитализма»

В 2022 г. правительство Японии представило новую долгосрочную Стратегию трансформации социально-экономической модели, получившую название «новой формы капитализма»² с временным горизонтом до 2030 и до 2050 г., ориентированную на решение фундаментальных социальных и экономических проблем и обеспечение стабильного экономического роста.

В Стратегии было уделено внимание практически всем сферам экономики и жизни общества. И среди жизненно важных вопросов и направлений развития страны (изменение климата, цифровизация, экономическая безопасность и глобализация, инклюзивность, здравоохранение, совершенствование инструментов государственного регулирования) значительное место занимают проблемы конкурентоспособности японского бизнеса и корпоративного управления, касающиеся компенсаций персоналу, инвестирования в инновационные сферы, цифровизации, стартапов, управления рисками и многого другого.

Показательно, что проблемы японских корпораций в Стратегии подаются в весьма критическом свете, а рекомендации, которые правительственные эксперты дают компаниям, в том числе касаются и вопросов, относящихся к внутренним делам корпораций.

Для того, чтобы понять, что же предопределило такой «инновационный» подход государства к проблемам бизнеса, следует обратить внимание на концептуальный посыл Стратегии, который состоит в определенном отходе от неолиберализма:

«идея неолиберализма о том, что все будет работать, если оставить все на усмотрение рынка и конкуренции, возникла в период 1980-х – 2000-х годов. Глобальная экономика в этот период значительно выросла, и неолиберализм сыграл определенную роль в стимулировании этого роста. Однако за это время также возникли бесчисленные препятствия, такие как растущее экономическое неравенство, изменение климата, возрастающий риск для экономической безопасности из-за чрезмерной зависимости от зарубежных стран...»³.

Авторы Стратегии обосновывают историческую закономерность перехода «капитализма» в новую стадию:

«В прошлом капитализм претерпел две серьезные трансформации, ...во второй половине XX века принцип невмешательства был заменен концепцией государства всеобщего благосостояния, в рамках которой правительство делало упор на социальное обеспечение. Затем...возникла концепция неолиберализма, призванная восстановить экономику, которая теряла конкурентоспособность. Сейчас мы сталкиваемся с третьим крупным переходом в истории капитализма и должны продолжить трансформацию, чтобы достичь новой формы капитализма, или, другими словами, четвертой стадии капитализма. Новая форма капитализма – это, конечно, все еще капитализм.

² Далее в тексте будет использоваться обозначение Стратегия, имея в виду комплект основополагающих правительственных документов, включая 12 стратегий развития отдельных сфер экономики и социальной жизни, опубликованных в январе – апреле 2022 г. В июне 2022 г. был опубликован общий документ «Грандиозный замысел и План действий для новой формы капитализма», который обобщает результаты обсуждения Совета по реализации «новой формы капитализма (см. Приложение) – Grand Design and Action Plan for a New Form of Capitalism ~Investing in People, Technology, and Startups~ https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2022en.pdf (дата обращения:04.05.2023).

³ Авторизированный перевод. Grand Design and Action Plan for a New Form of Capitalism ~Investing in People, Technology, and Startups, p. 1–2 https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2022en.pdf (дата обращения:4.05.2023)

Однако, в то время как предыдущие переходные процессы включали фундаментальное колебание маятника между рынком и страной, государственным или частным, при новом капитализме, мы должны стремиться преодолевать возникающие социальные проблемы... с помощью подхода «как рынок, так и государство», или, другими словами, посредством нового сотрудничества между государственным и частным секторами»⁴.

Предлагаемый подход «как рынок, так и государство», вероятно, означает использование некоего «нового» формата сотрудничества между государственным и частным секторами, и это, по крайней мере, отчасти, объясняет то беспрецедентно большое внимание, которое уделяется в Стратегии корпоративному управлению. При этом правительство прямо и неоднократно заявляет о необходимости реформирования внутренних бизнес-структур и бизнес-практик.

Позиция бизнеса

Необходимо подчеркнуть, что идея «преобразования» капитализма осознается и в основном поддерживается и крупным бизнесом и, более того, как это принято в Японии, разрабатывалась в процессе консультаций правительства с бизнес-кругами. Вместе с тем позиции предпринимательских организаций со временем менялись.

Еще в период финансово-экономического кризиса 2008–2010 гг. одна из таких организаций – Японская ассоциация корпоративных управляющих⁵ (Кэйдзай доюкай) представила аналитические разработки и рекомендации по модернизации японского менеджмента. Авторы подчеркивали необходимость «выявления и оттачивания сильных сторон, позволяющих работать даже в наши дни», предлагали «изобрести совершенно новый способ ведения бизнеса, а затем попытаться объединить сильные стороны и инновации...»⁶. В докладе организации акцентируется внимание на сильных сторонах японского менеджмента, приводятся многочисленные примеры деятельности ведущих корпораций, но предлагаются и изменения, которые сгруппированы в четыре направления (табл. 1).

Таблица 1. Предложения организации Кэйдзай доюкай в области модернизации корпоративного управления

1. Инициативы по укреплению международной конкурентоспособности	1.1 Управление с точки зрения долгосрочной перспективы 1.2 Построение доверительных отношений между руководителями и сотрудниками 1.3 Усиление групповой ориентации и командной работы, способствующих творчеству
2. Завоевание доверия международного сообщества и внесение вклада в решение глобальных проблем	2.1 Формирование глобального видения и глобального мышления у руководителей 2.2 Поощрение разнообразия 2.3 Признание необходимости критического мышления как деловой практики

⁴ Авторизированный перевод. Grand Design and Action Plan for a New Form of Capitalism ~Investing in People, Technology, and Startups, p. 1–2 https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2022en.pdf (дата обращения: 4.05.2023)

⁵ В русскоязычной литературе используется также наименование Общество экономических единомышленников.

⁶ The 16th Corporate White Paper Creating a New Style of Japanese Corporate Management, p. 2. <https://www.doyukai.or.jp/en/policyproposals/2009/090703.html> (дата обращения: 04.05.2023).

3. Повышение конкурентоспособности продуктов и услуг	3.1 Обеспечение условий для внедрения инноваций в производственные процессы 3.2 Обмен идеями в компании 3.3 Неуклонное стремление к производительности и эффективности 3.4 Использование технологий в условиях старения населения
4. Создание среды, способствующей конкурентоспособности	4.1 Отказ от «системы патронажа» государства 4.2 Содействие созданию и росту новых предприятий (стартапов)

Составлено по: Авторизированный сокращенный перевод. Creating a New Style of Japanese Management, p. 2–3 <https://www.doyukai.or.jp/en/policyproposals/2008/080702.html> (дата обращения: 04.05.2023).

Анализ документов Кэйдзай доюкай позволяет сделать некоторые выводы. Во-первых, некоторые традиционные представления о японском менеджменте не совсем актуальны (пункт 1.1: традиционно считалось, что особенностью японских компаний была как раз ориентация на долгосрочную перспективу). Во-вторых, при том, что признается необходимость перемен, акцент в обоих документах все же делается на сильных сторонах японского корпоративного управления. В-третьих, рекомендации организации во многом созвучны тем, что содержатся в более поздних документах, другой предпринимательской организации Кэйданрэн, о которых пойдет речь ниже.

Представляет интерес и позиция Кэйдзай доюкай в отношении общих правил регулирования рынка. В документе 1996 г. с показательным названием Manifest for a Market-Oriented Economy прямо проводится идея «свободного рынка»:

«Мы больше не живем в эпоху, когда правительство может руководить, добиваясь национального консенсуса для достижения единой четко определенной цели, как это было в эпоху высоких темпов роста 1950-х и 1960-х годов. При отсутствии таких условий вмешательство государства на рынке для обеспечения предопределенного результата ограничивает свободу выбора и инициативу участников рынка...»

Экономика будущего будет формироваться на основе свободной конкуренции и потребительского выбора на рынке. Хотя это может быть новым и сложным направлением для Японии, оно уже хорошо зарекомендовало себя как общемировая тенденция... Рынок должен функционировать настолько свободно, насколько это возможно, а конкуренция должна иметь как можно более широкие масштабы»⁷.

Таким образом, в 1996 г. Кэйдзай доюкай призывал к переходу к более либеральной модели регулирования рынка (фактически условий функционирования компаний), и в 2008–2009 гг., в период мирового финансово-экономического кризиса, эта позиция была подтверждена, но в несколько более мягкой форме.

В 2021 г. позиция Кэйдзай доюкай претерпевает изменения в соответствии с меняющейся внешней, прежде всего международной, средой, и она уже близка к позиции другой предпринимательской организации – Кэйданрэн:

«Нам нужно нацелиться на создание “корпоративной Японии”, где правительство и компании разделяют общие цели и выполняют свои отдельные роли, работая на

⁷ Авторизированный сокращенный перевод. Manifest for a Market-Oriented Economy <https://www.doyukai.or.jp/en/policyproposals/1996/pdf/970109a.pdf> (дата обращения: 04.05.2023).

выживание Японии и повышение ее ценности как нации. Однако “корпоративная Япония”, которая имеется в виду, полностью отличается от Japan Inc. в годы быстрого экономического роста страны, когда компании просто следовали общей политике и руководству государства...»⁸.

Политические предложения Кэйданрэн (ноябрь 2020 г., т.е. примерно за полтора года до опубликования основных документов Стратегии) почти полностью идентичны положениям правительственных документов – Стратегии 2022 г.:

«Обеспечение условий свободной и динамичной конкуренции при малочисленном правительстве (имеется в виду ограниченное государственное вмешательство в экономику. – ИТ) в определенной степени способствовало дальнейшему экономическому росту. Однако мы не должны забывать, что распространение экономической деятельности с единственной целью получения прибыли также привело к мрачным последствиям, включая обострение экологических проблем и проявление проблемы неравенства. Эти тенденции в сочетании с прогрессом цифровизации и глобализации привели к появлению чувства раскаяния по поводу концепции приоритета интересов акционеров... Кроме того, теперь, когда основные потребности жизни людей удовлетворяются, ценность, которую многочисленные заинтересованные стороны ждут от корпораций, становится все более разнообразной и сложной, выходя за рамки простого количества, качества и цены продукта, включая в себя менее материалистические соображения»⁹.

Анализ полных текстов политических заявлений двух самых влиятельных предпринимательских организаций позволяет выявить некоторые новые черты менеджмента японских корпораций, которые отличаются от традиционных представлений о нем. Самым важным представляется определенное снижение значимости долгосрочного планирования в пользу достижения краткосрочных финансовых результатов, что неразрывно связано с повышением роли акционеров в системе приоритетов компаний.

Второй вывод состоит в том, что в целом, несмотря на определенные различия в позициях двух ведущих предпринимательских организаций Японии, в целом их предложения и рекомендации созвучны идеям правительства, о которых мы подробнее поговорим ниже.

Как мы уже отмечали выше, постепенное реформирование японской корпоративной структуры и управления идет уже несколько десятилетий, и изменения, упомянутые выше, как и другие, происходят постепенно. И для того, чтобы понять, действительно ли в ближайшем будущем могут произойти кардинальные перемены, необходимо проанализировать тенденции предшествующего периода.

Модернизация японского менеджмента в конце XX в. и в первые десятилетия XXI в.

Японская модель корпоративного управления эффективно работала на протяжении десятилетий и обеспечивала успешное развитие японской экономики и в период высоких темпов экономического роста, и в период структурной перестройки второй половины 1970-х – 1980-е гг.

⁸ Авторизированный сокращенный перевод. The Responsibility of Corporate Executives as Innovators and Implementors Formulate National Strategy Based on Companies' Ambitions and Practical Wisdom Chairman's Remarks at the Fiscal 2021 Annual Meeting. April 27, 2021. <https://www.doyukai.or.jp/en/chairmansmsg/uploads/docs/210427a.pdf> (дата обращения: 04.05.2023).

⁹ Авторизированный сокращенный перевод. The NEW Growth Strategy https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2020/108_proposal.html#s1 (дата обращения: 04.05.2023).

Однако с завершением этапа догоняющего развития экономики и в условиях глобализации и продолжающейся транснационализации японского бизнеса стало ясно, что традиционная система корпоративного управления во многом исчерпала свои ресурсы и обнаружила слабые и уязвимые элементы, которые в других условиях таковыми не являлись.

Среди изменений, которые стали очевидны к началу третьего десятилетия XXI в., следует выделить, прежде всего, заметные сдвиги в *финансовом менеджменте*.

Этому способствовал целый ряд обстоятельств. В 1980-е гг., когда японская экономика развивалась уверенными (хотя и не такими высокими, как в 1960-е – 1970-е гг.) темпами, а японский бизнес успешно действовал на международных рынках, зависимость компаний от банковского кредита, которая имела место в период высоких темпов роста, начала снижаться. Выросли собственные финансовые возможности компаний, они стали постепенно переориентироваться на активно развивавшийся фондовый рынок, в том числе и благодаря политике либерализации, которая активизировалась в 1980-е гг. В этих условиях акционеры стали реально влиять на принятие решений в компании, их собрания перестали быть декоративным элементом управления, менеджмент компаний стал уделять гораздо большее внимание текущей отчетности и выплате дивидендов, как впоследствии оказалось, даже в ущерб долгосрочному инвестированию в стратегические направления.

Активное продвижение японских компаний на мировые рынки в 1990-е гг., формирование ими международных производственных сетей, заключение партнерских соглашений с иностранными корпорациями, выход на ведущие мировые фондовые рынки потребовали от менеджмента уделять больше внимания повышению рейтинга акций и других корпоративных ценных бумаг, а также текущей финансовой отчетности и обеспечению большей открытости финансовой информации в соответствии с международными стандартами. Многие крупные японские корпорации начали переходить на американскую систему корпоративных счетов, где основными являются консолидированные счета cash flow (счета денежных средств) и где большое значение придается текущей прибыли по этим счетам. Перемены также коснулись оценки стоимости компаний, структуры источников финансирования, отношений с инвесторами, всей системы финансовой и бухгалтерской отчетности.

Изменения в корпоративном управлении потребовали и обновления законодательства. В 1990-е гг. и в последующий период в Японии был принят целый ряд законов и поправок к действующим законам, направленных на содействие модернизации системы финансового менеджмента и в целом корпоративного управления в сторону укрепления статуса акционеров и расширения их прав, обеспечения большей прозрачности и раскрытия информации и независимого аудита, ограничения системы перекрестного владения акциями (табл. 1).

Таблица 2. Изменения законодательства, связанные с регулированием финансового менеджмента компаний (примеры)

1993 г. Поправки в Коммерческий кодекс	Укрепление позиций акционеров и расширение их прав. Закрепление статуса акционеров. Облегчение для акционеров процедуры подачи в суд иска против директоров, независимо от размеров этого иска. Снижение (с 10 до 3,3%) относительных размеров пакета акций, владельцы которого могут потребовать доступа к конфиденциальной финансовой документации компании.
1997 г. Поправки в Коммерческий кодекс	Возможность для руководства добровольно использовать систему опционов на акции, чтобы интересы руководства совпадали с интересами акционеров.

2001 г. Поправки в Коммерческий кодекс	Разрешение добровольно назначать внешних директоров в советы директоров корпораций для улучшения управления.
2001 г. Закон об ограничении владения акциями банками	Ограничение системы перекрестного владения акциями.
2000–2001 гг. Обновление японских GAAP в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета (IAS)	Обеспечение большей прозрачности и раскрытия информации.
2004 г. (с поправками, внесенными в 2009 г.) Токийская фондовая биржа (TSE) сформулировала Принципы корпоративного управления для компаний	Обязательное требование для всех котирующихся на бирже компаний представлять бирже подробный отчет о корпоративном управлении.
2005 г. Закон о японских компаниях (вступил в силу с 01.05 2006 г.)	Преобразование Коммерческого кодекса и других соответствующих законов и нормативных актов, касающихся компаний, в Закон о компаниях.
2006 г. Поправки в Закон о финансовых инструментах и биржах	Обязательное требование внутреннего аудита.
2008 г. Правила листинга Токийской фондовой биржи	Требование, чтобы все зарегистрированные фирмы назначали по крайней мере одного внешнего независимого директора или аудитора.

Составлено по: [Mazumder M.]

В 2000-х – 2010-х гг. в Японии были внесены существенные изменения и в требования к аудиту компаний и деятельности аудиторских фирм. В частности, поправки к Закону о сертифицированных государственных бухгалтерях (Закон о CPA) 2003 г. и 2007 г., которые были сделаны под сильным влиянием Закона Сарбейнса-Оксли 2002 г. в США (определяет стандарты публичного предоставления информации о финансовой отчетности акционерными компаниями), содержали правила раскрытия информации об аудиторских фирмах, требования усиления надзора за аудиторами и контроля качества аудита, укрепления независимости аудиторов, а также предусматривали реформу экзамена для сертифицированных бухгалтеров¹⁰.

Еще одним существенным сдвигом в системе финансового менеджмента и вообще руководства японскими компаниями стало введение во многих компаниях поста главного финансового директора (CFO), что знаменовало коренной поворот в значении и функциях финансового управления.

¹⁰ Corporate Disclosure in Japan. Auditing // The Japanese Institute of Certified Public Accountants. July 2013. (Fifth Edition). <https://jicpa.or.jp/english/about/publications/pdf/PUBLICATION-Auditing2013.pdf> (дата обращения: 4.05.2023).

Х. Макото, один из ведущих аналитиков исследовательского центра Номура (ныне – Nomura Research Institute Group) еще в 2000 г. говорил по этому поводу: «Чтобы выбрать правильный путь, нужно точно знать капитальную стоимость компании, размер долгов, доходов и другие финансовые показатели. Цель финансового менеджмента должна состоять в выработке общей финансовой стратегии и отношений с инвесторами, а первоочередная задача финансового менеджмента, да и всего руководства компаний – забота об интересах акционеров» [Toshiba to Maximize “Value Creation”].

Учреждение поста финансового директора (часто совмещением с постом вице-президента) в крупных японских компаниях, по-видимому, отражало потребность в квалифицированной и профессиональной финансовой экспертизе. Некоторые японские компании, ориентируясь на опыт и практику западных фирм, ввели даже пост «супер-финансовый директор», который отвечает за широкий круг вопросов и занимает вторую позицию в иерархии корпоративного управления после президента. Другие практикуют систему «тройной ответственности», при которой исполнительный директор корпорации, финансовый директор и директор по общим вопросам – все работают на увеличение стоимости портфеля, т. е. финансовые проблемы считаются приоритетными.

Одновременно с введением нового поста в высшем руководстве японские компании занимались и занимаются усилением всего финансового менеджмента, что также обусловлено и тем, что некоторые компании решили расширить свой финансовый бизнес, включая услуги онлайн.

Например, холдинг Sony имеет в своем составе финансовый холдинг Sony Financial Group Inc. (получил это название в 2021 г.), который обрел свой нынешний вид и статус после многочисленных преобразований и расширения сферы деятельности основанной в 1979 г. компании по пруденциальному страхованию жизни (Sony Prudential Life Insurance Co., Ltd). В настоящее время финансовый холдинг Sony занимается различными видами финансовой деятельности, в том числе и банковской (рис. 1).

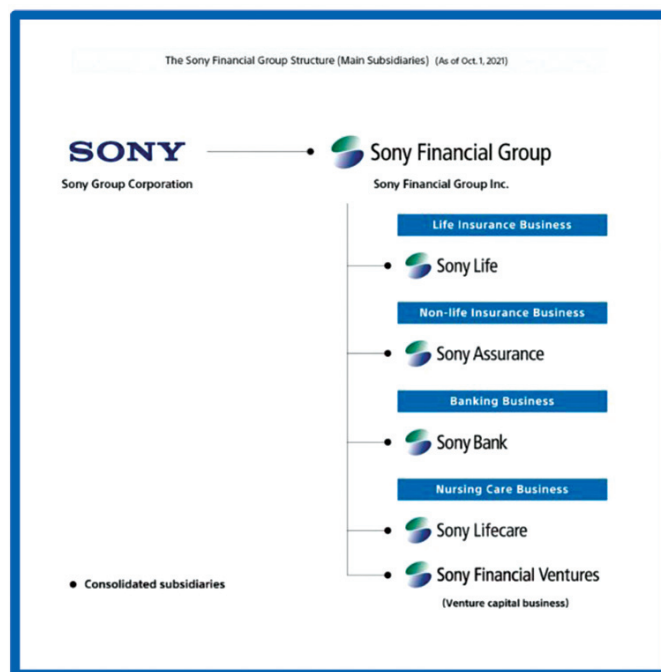


Рисунок 1. Структура Sony Financial Group Inc. (по состоянию на октябрь 2021 г.)

Источник: Sony Financial Group Structure (Main Subsidiaries).

<https://www.sonyfg.co.jp/en/company/structure.html> (дата обращения: 04.05.2023).

Изменения в системе корпоративного управления, происходившие в 2010-е гг., нашли отражение в обновляемых версиях *Кодекса корпоративного управления* и других документах, содержащих правила и рекомендации по корпоративному управлению, которые готовились и вводились в 2014–2021 гг. Управлением финансовых услуг, МЭТП и Токийской фондовой биржей.

В Кодексе корпоративного управления (в версии 2015 г.), принятой Управлением финансовых услуг, обозначены следующие цели его принятия:

«В настоящем Кодексе... “корпоративное управление” означает структуру прозрачного, справедливого, своевременного... принятия решений компаниями с должным вниманием к потребностям и перспективам акционеров, а также клиентов, сотрудников и местных сообществ.

Настоящий Кодекс... устанавливает основополагающие принципы эффективного корпоративного управления в компаниях, котирующихся на бирже в Японии. Ожидается, что надлежащая реализация Кодекса будет способствовать развитию и успеху компаний, инвесторов и японской экономики в целом посредством самостоятельных действий компаний, направленных на достижение устойчивого роста и повышение корпоративной стоимости в средне- и долгосрочной перспективе»¹¹.

Принципиальные изменения в подходах к корпоративному управлению, зафиксированные в данной редакции Кодекса, касались таких базовых вещей, как права акционеров, прозрачность управления, интересы стейкхолдеров. Все это можно интерпретировать как «призыв» к «справедливому» распределению результатов деятельности компании:

«Помимо акционеров, в компаниях есть множество важных заинтересованных сторон. Эти заинтересованные стороны включают внутренние стороны, такие как сотрудники, и внешние стороны, такие как клиенты, деловые партнеры и кредиторы, местные сообщества. Компании должны в полной мере осознавать, что надлежащее сотрудничество с этими заинтересованными сторонами необходимо для достижения устойчивого роста и повышения корпоративной стоимости в средне- и долгосрочной перспективе.

Учитывая растущий интерес к социальным и экологическим проблемам во всем мире, принятие превентивных мер в отношении ESG-вопросов (экологических, социальных и управленческих. – ИТ) также может осуществляться в рамках этого сотрудничества»¹².

Содержание данного фрагмента в части, касающейся «заинтересованных сторон», очень показательное, учитывая, что для японских компаний всегда было характерно расширение круга стейкхолдеров (так называемая плюралистическая модель корпоративной организации). Но, тем не менее, в документе требование учета интересов всех (!) стейкхолдеров особо подчеркивается, что может быть связано с определенным повышением статуса акционеров и изменением баланса между ними и другими заинтересованными сторонами.

В ходе опроса работников крупных компаний Японии, проводившегося влиятельной экономической газетой «Нихон кэйдзай симбун» в 1990 г., на вопрос «Кому принадлежит корпорация?» 80% опрошенных заявили, что она принадлежит работникам, 70% указали на

¹¹ Авторизированный сокращенный перевод. Japan's Corporate Governance Code Seeking Sustainable Corporate Growth and Increased Corporate Value over the Mid- to Long-Term (Draft Revision). <https://www.fsa.go.jp/en/news/2018/follow-up/20180330-1/02.pdf> (дата обращения: 04.05.2023).

¹² Авторизированный сокращенный перевод. Japan's Corporate Governance Code Seeking Sustainable Corporate Growth and Increased Corporate Value over the Mid- to Long-Term (Draft Revision), p. 10. <https://www.fsa.go.jp/en/news/2018/follow-up/20180330-1/02.pdf> (дата обращения: 04.05.2023).

то, что компания существует на благо общества в целом. Лишь на третьем месте был ответ, что фирма является собственностью акционеров (67%) [Yoshimori M.]. Однако в XXI в. ситуация, видимо, изменилась в пользу акционеров.

Вместе с тем показательно, что в политических предложениях Кэйданрэн содержится призыв продолжать придерживаться традиционного принципа ведения бизнеса, который предполагает учет интересов всех заинтересованных сторон, так называемого принципа *сампо-ёси*, и вести бизнес таким образом, чтобы выгодно отличаться от бизнеса корпораций в других странах¹³.

К вопросу о приверженности традиционным принципам ведения бизнеса интересно отметить, что в Японии есть Общество по распространению *сампо-ёси* по всему миру, на сайте которого можно узнать об истории данной бизнес-практики:

«В периоды Эдо и Мэйдзи японской истории торговцы, известные как Оми сёнин, были успешными и активными в каждой части страны. Их успех был обусловлен приверженностью духу, известному как сампо-ёси, буквально «трехстороннее удовлетворение», который подразумевал выгоды для продавца, покупателя и местного сообщества.... Торговцы понимали, что своим успехом в бизнесе они обязаны своим сообществам и отдавали что-то взамен.

Они щедро вкладывали свою прибыль в благотворительную деятельность, приносящую пользу всему сообществу, такую как строительство мостов и школ.

Считается, что первым упоминанием об этом принципе является завещание, которое Накамура Дзихэй, торговец из Оми, живший в период среднего Эдо, оставил своим внукам. Он умоляет их ставить своих клиентов превыше себя и ценить более широкое сообщество при ведении бизнеса. Он писал: “Всегда ставьте клиента на первое место. Посещая другие провинции, делайте все возможное, чтобы люди там чувствовали себя хорошо, употребляя продукты, которые вы привозите”.

Это может быть легко перенесено на современную философию управления. Поскольку мир начал требовать большей корпоративной социальной ответственности (КСО), многие современные предприятия также черпают вдохновение в идее сампо-ёси, которой так дорожили торговцы Оми. Концепция “беспроеигрышного” (когда выигрывают как покупатель, так и продавец) уже давно существует в деловых кругах... все больше и больше компаний включают сампо-ёси в свои принципы управления, чтобы дать толчок практике корпоративной социальной ответственности»¹⁴.

В целом, важнейшими направлениями и сферами изменений, произошедших в бизнес-практиках японских компаний к началу 2020-х годов, стали:

- ✓ постепенный отход от перекрестного владения акциями;
- ✓ система назначения и вознаграждения топ-менеджеров (привлечение внешних директоров и «учета гендерного и международного аспектов» при формировании советов директоров, т. е. привлечение женщин и иностранцев);
- ✓ обеспечение более полного раскрытия финансовой информации, в том числе в плане социально-ответственного финансирования и информации о рисках [Usami, J, Mitchell, A. M., Hansen, N.]¹⁵.

Помимо названных перемен на рубеже веков обозначилась тенденция к постепенному размыванию системы пожизненного найма (хотя в данной сфере изменения были наименее

¹³ The NEW Growth Strategy. https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2020/108_proposal.html#s1 (дата обращения: 04.05.2023).

¹⁴ What is sanpo-yoshi? http://sanpoyoshi.net/what_en/ (дата обращения: 04.05.2023).

¹⁵ Guidelines for Investor and Company Engagement. <https://www.fsa.go.jp/en/news/2018/follow-up/20180601/01.pdf> (дата обращения: 04.05.2023).

заметными, а действия компаний очень осторожными), одним из трендов развития компаний стала цифровизация и экологизация корпоративного управления. И, тем не менее, по мнению правительства, которое отражено в стратегии «новой формы капитализма» и транслируется в выступлениях премьер-министра Ф. Кисида в Японии и за рубежом, для обеспечения устойчивого роста и решения социальных проблем корпоративная структура и управление нуждаются в дальнейшей модернизации.

В своем выступлении в Нью-Йорке в 2022 г. Ф. Кисида (в том числе желая продемонстрировать привлекательность Японии для иностранных инвесторов) прямо сказал, что «одной из очень важных стратегий является реформа корпоративного управления. В результате многочисленных реформ, проведенных Японией за последнее десятилетие, поведение японских компаний значительно изменилось. Показатели рентабельности инвестиций резко возросли, и почти во всех компаниях теперь есть независимые внешние директора. Мы также ожидаем, что все больше компаний будут назначать женщин и иностранных специалистов в свои советы директоров. Мы стали свидетелями того, как все больше компаний проводят масштабные корпоративные реформы, невиданные в прошлом, такие как отказ от непрофильного бизнеса и переход в новые сферы. Мы ускорим и еще больше укрепим реформы корпоративного управления в Японии, например, создадим в ближайшем будущем форум для заслушивания инвесторов со всего мира»¹⁶.

Проблемы корпоративного управления в начале третьего десятилетия XXI в.

В основных документах Министерства экономики, торговли и промышленности Японии (МЭТП), где изложена стратегия формирования «новой формы капитализма» – Grand Design and Action Plan for a New Form of Capitalism (комплексный документ, опубликованный летом 2022 г.) и Creating Companies with Global Competitiveness (часть, касающаяся компаний), содержатся выводы относительно текущей ситуации в японском бизнесе и проблем (которые можно интерпретировать как «претензии» к бизнесу), мешающих японским компаниям эффективно функционировать в современных условиях.

Эти проблемы касаются главным образом трех сфер корпоративного управления – капитала (эффективность использования, распределение, стоимость компаний), человеческих ресурсов и инновационно-технологического развития, – а также целого ряда конкретных бизнес-практик.

Эффективность использования капитала. По мнению японских правительственных экспертов, в 2020-е гг. одной из важных управленческих задач для многих японских компаний стало повышение эффективности использования капитала. Сравнение финансовых показателей японских и американских/европейских корпораций оказывается не в пользу первых: их капитальная эффективность низка с точки зрения рентабельности активов (ROA)¹⁷, что может быть следствием неэффективного контроля за деятельностью менеджмента компаний со стороны акционеров, в том числе из-за сохранения системы перекрестного владения акциями (несмотря на изменения в данной сфере, о которых мы говорили выше).

Проблема капитализации. В документе МЭТП Creating Companies with Global Competitiveness выделяется также такая проблема, как отставание роста стоимости акций

¹⁶ Speech by Prime Minister KISHIDA Fumio at the New York Stock Exchange. https://japan.kantei.go.jp/101_kishida/statement/202209/_00009.html (дата обращения: 04.05.2023).

¹⁷ ROA (Return on Assets) – коэффициент, который показывает рентабельность активов. Рассчитывается: (Чистая прибыль за год) / (Активы на начало года + Активы на конец года) / 2) x 100%. <https://www.investopedia.com/terms/r/returnonassets.asp> (дата обращения: 04.05.2023).

на фондовых рынках Японии (TOPIX 500) по сравнению с США (S&P500) и Европой (STOXX 600)¹⁸. В 2005–2021 гг. японский индекс вырос на 120%, европейский на 157%, а американский – на 397 %. Эксперты делают вывод о том, что в течение этого периода «создание стоимости» (т.е. повышение стоимости компаний. – ИТ) японскими компаниями шло вяло, и проблемы существуют как во внутренних процессах компаний, так и в структуре/среде рынка (рис. 2–4) 19.

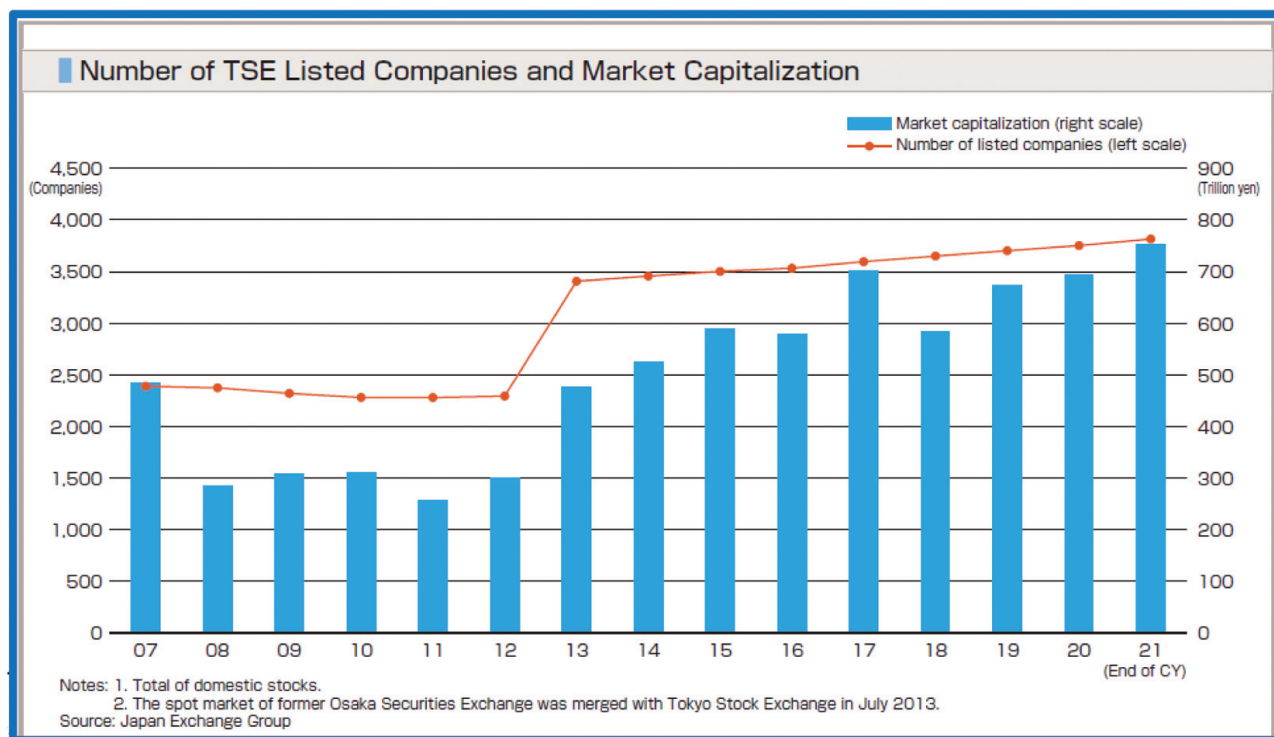


Рисунок 2. Динамика числа листинговых компаний TSE и их совокупной рыночной стоимости

Источник: FACT BOOK 2022, p.6 Japan Securities Dealers Association. <https://www.jsda.or.jp/en/statistics/factbook/files/factbook2022e.pdf> (дата обращения: 04.05.2023).

От себя заметим, что по другим фондовым индексам, представленным в статистическом ежегоднике Японской ассоциации дилеров, рынок Японии выглядит несколько лучше (рис. 5).

Проблемы с капитализацией японских компаний также отражаются в показателях PBR (отношение капитализации компаний на фондовых рынках Японии к их рыночной стоимости)²⁰. Доля японских компаний, у которых PBR меньше единицы (рыночная стоимость меньше чистых активов), составляет 43% (TOPIX500) по сравнению с 3% в США (S&P 500) и 18%

¹⁸ На фондовом рынке Японии с 1990-х гг. котируются акции не только японских, но и иностранных компаний, однако их доля в общей численности листинговых компаний относительно невелика, поэтому данные, представленные в рассматриваемых материалах Стратегии, достаточно полно отражают ситуацию со капитализацией японских акционерных компаний.

¹⁹ Creating Companies with Global Competitiveness Ministry of Economy, Trade and Industry. https://www.meti.go.jp/english/policy/economy/industrial_council/pdf/0331_001.pdf (дата обращения: 04.05.2023).

²⁰ Мультипликатор PBR показывает отношение капитализации компании (Price) к балансовой стоимости ее активов (Book Value), где под капитализацией понимается текущая рыночная цена акционерного капитала компании, рассчитанного как рыночная стоимость акции, умноженная на их общее количество. Под балансовой стоимостью активов понимается чистая стоимость активов компании, т.е. общая стоимость активов (Total Assets) за минусом общей задолженности (Total Debt). <https://journal.open-broker.ru/trading/price-to-book/> (дата обращения: 04.05.2023).

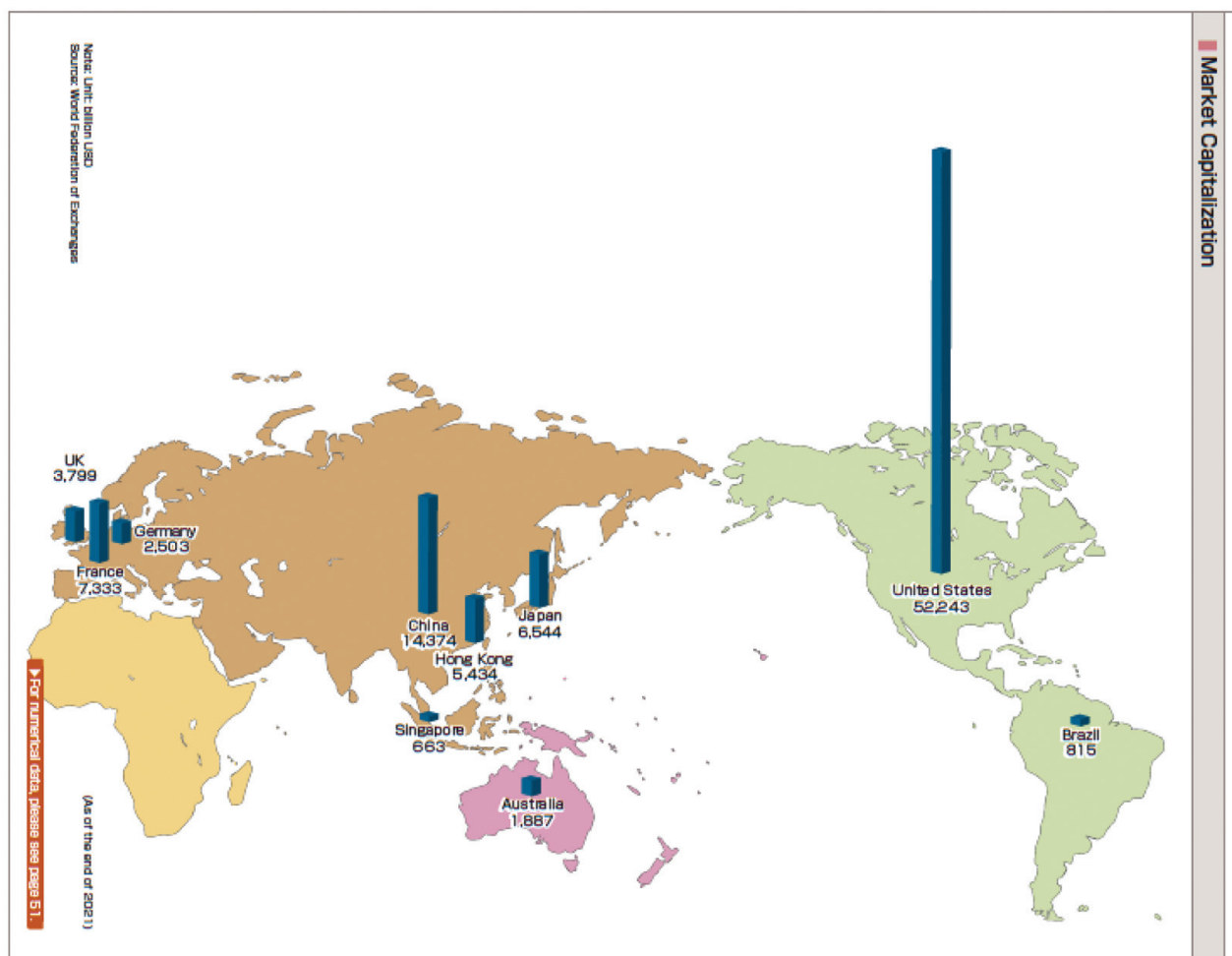


Рисунок 3. Совокупная капитализация основных фондовых рынков стран мира

Источник: FACT BOOK 2022, p.30 Japan Securities Dealers Association <https://www.jsda.or.jp/en/statistics/factbook/files/factbook2022e.pdf> (дата обращения: 04.05.2023).

в Европе (STOXX 600). В среднем PBR для компаний Первой секции Токийской фондовой биржи, по состоянию на март 2022 г. составлял 0,5–0,6²¹ (рис. 6). В отношении компаний с неудовлетворительными показателями PBR, а также PER (стоимость компании/чистая прибыль)²² (рис. 7) в Стратегии содержится рекомендация разработать и раскрыть планы по улучшению этих финансовых показателей²³.

В какой форме будет происходить стимулирование компаний к повышению названных финансовых показателей в Стратегии не уточняется, пока это выглядит как рекомендация, к которой компании, как это принято в Японии, вероятно, прислушаются еще и потому, что это соответствует их собственным планам и стратегиям. Данная точка зрения подтверждается анализом перспективных планов и отчетов крупных японских корпораций.

²¹ Creating Companies with Global Competitiveness, p. 6 Ministry of Economy, Trade and Industry. https://www.meti.go.jp/english/policy/economy/industrial_council/pdf/0331_001.pdf (дата обращения: 04.05.2023).

²² PER – это отношение стоимости компании и ее чистой прибыли. В теории, данный мультипликатор ещё показывает то, сколько лет понадобится компании для того, чтобы компенсировать вложение. <https://vc.ru/finance/463906-slovar-investora-multiplikatory> (дата обращения: 04.05.2023).

²³ Creating Companies with Global Competitiveness, p.6 Ministry of Economy, Trade and Industry. https://www.meti.go.jp/english/policy/economy/industrial_council/pdf/0331_001.pdf (дата обращения: 04.05.2023).

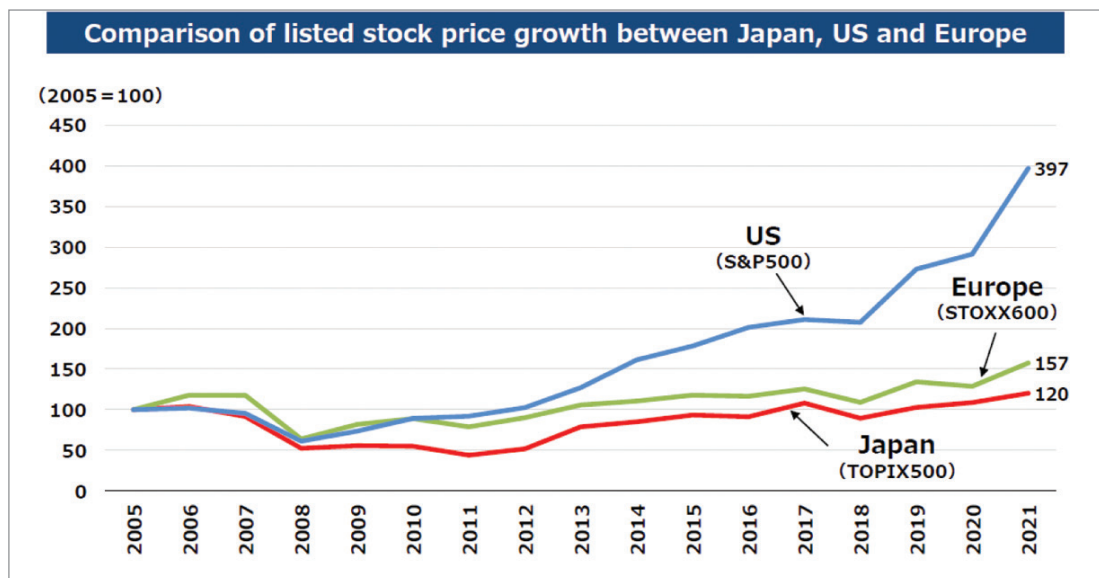


Рисунок 4. Динамика роста стоимости акций на фондовых рынках Японии, США и европейских стран

Источник: Creating Companies with Global Competitiveness Ministry of Economy, Trade and Industry https://www.meti.go.jp/english/policy/economy/industrial_council/pdf/0331_001.pdf (дата обращения: 04.05.2023).

Примечание: TOPIX – это взвешенный по капитализации индекс, который рассчитывается по всем компаниям первой секции Токийской фондовой биржи TSE. Другим японским фондовым индексом является Nikkei, который представляет собой взвешенный по цене индекс на основе данных 225 крупнейших компаний, торгуемых на TSE. <https://www.investopedia.com/terms/t/topix.asp> (дата обращения: 04.05.2023).

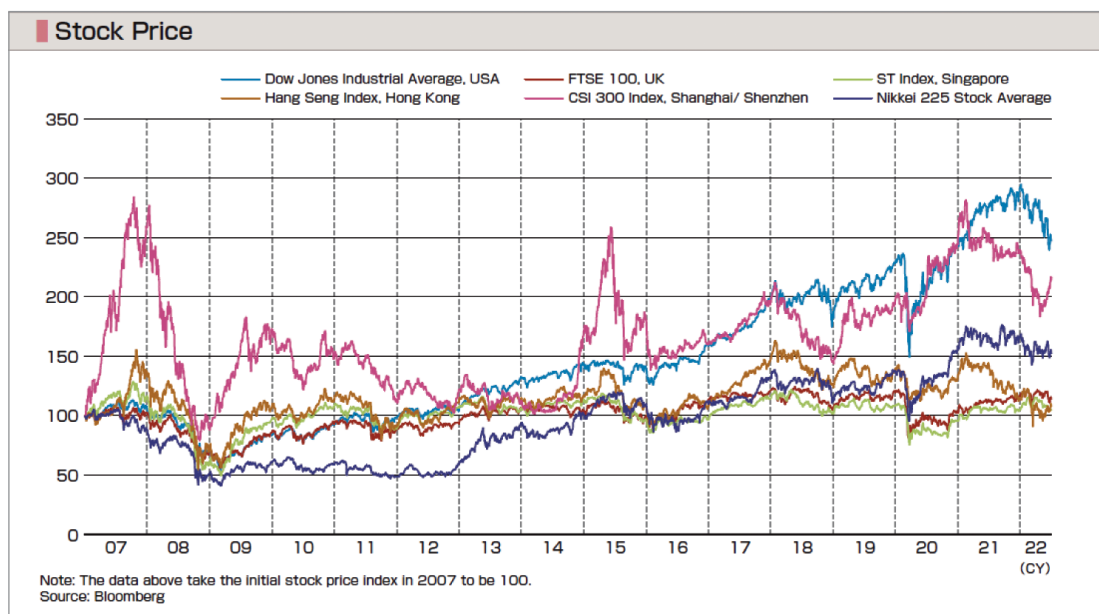


Рисунок 5. Динамика индексов фондовых рынков Японии, США, Соединенного Королевства, КНР, Гонконга, Сингапура

Источник: FACT BOOK 2022, p.29 Japan Securities Dealers Association. <https://www.jsda.or.jp/en/statistics/factbook/files/factbook2022e.pdf> (дата обращения: 04.05.2023).

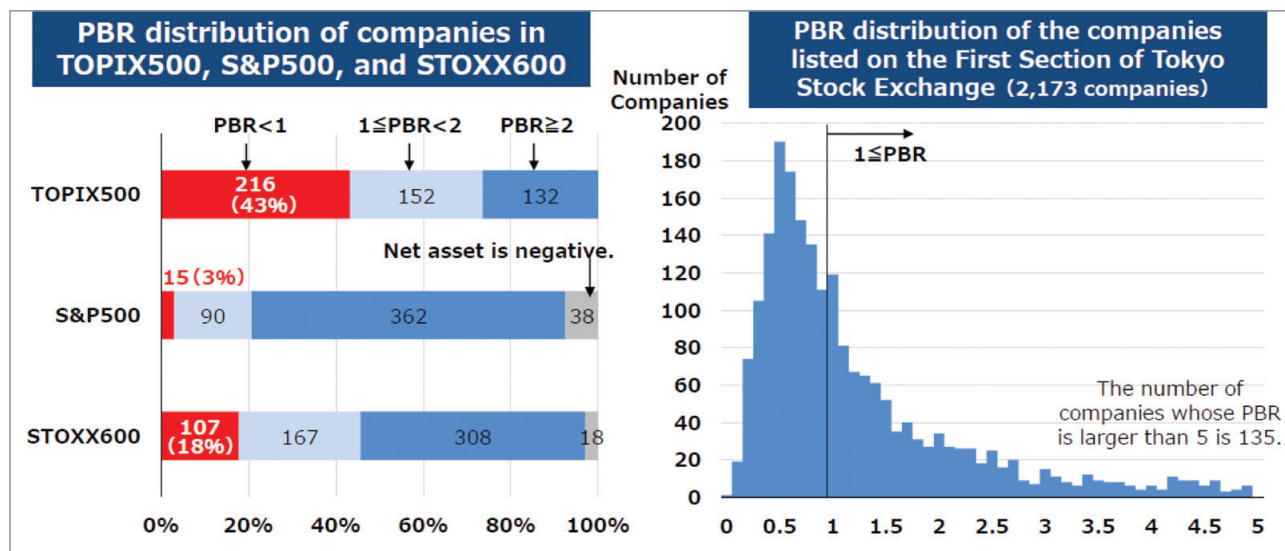


Рисунок 6. Распределение компаний, котирующихся на фондовых рынках Японии, США и Европы по показателю PBR.

Источник: Creating Companies with Global Competitiveness, p. 6 Ministry of Economy, Trade and Industry https://www.meti.go.jp/english/policy/economy/industrial_council/pdf/0331_001.pdf (дата обращения: 04.05.2023).

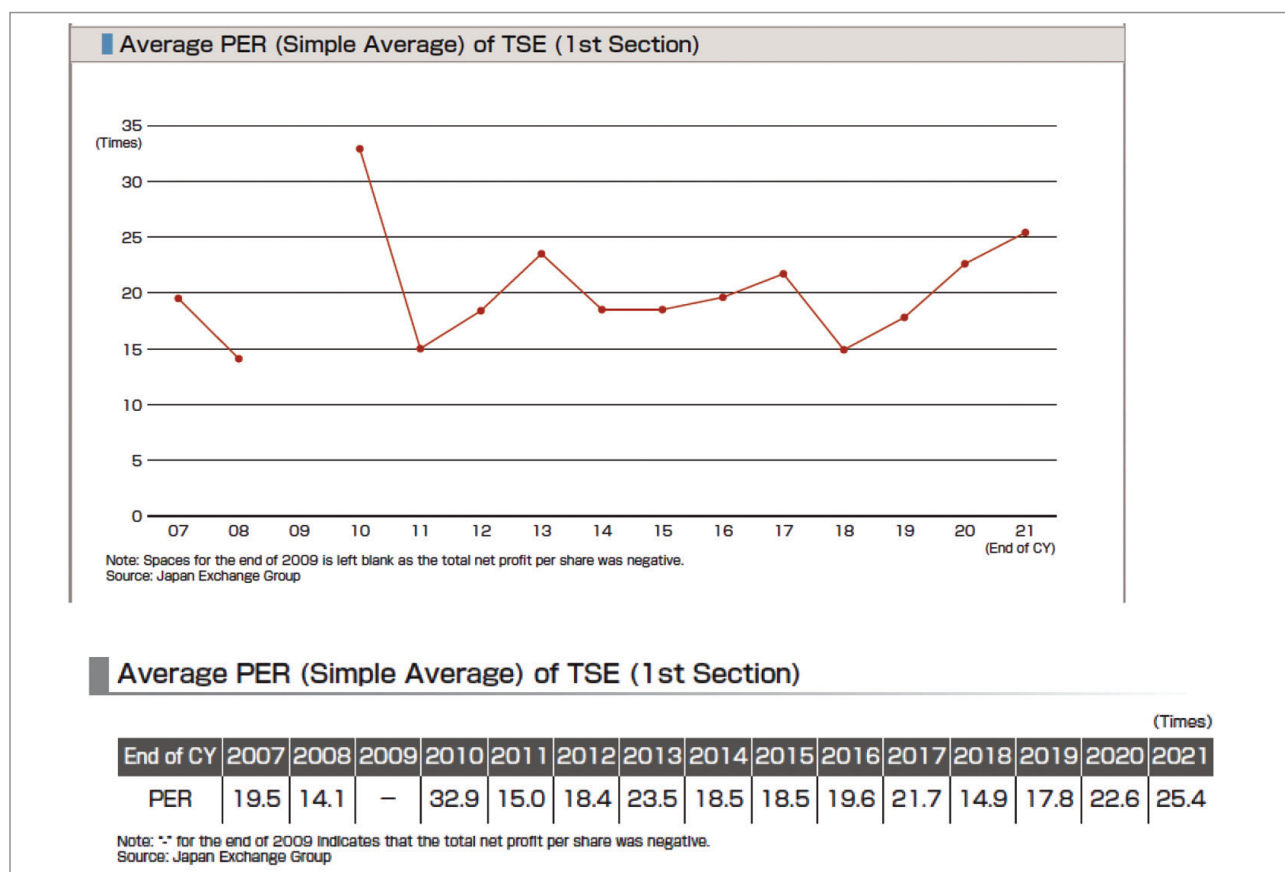


Рисунок 7. Динамика финансового показателя PER (простое среднее для компаний первой секции TSE).

Источник: FACT BOOK 2022, p. 7, 35 Japan Securities Dealers Association. <https://www.jsda.or.jp/en/statistics/factbook/files/factbook2022e.pdf> (дата обращения: 04.05.2023).

Вместе с тем, по мнению аналитиков, определенную роль в деле повышения капитализации японских компаний может сыграть политика Банка Японии, который в рамках политики количественного смягчения с 2013 г. практиковал скупку активов индексных фондов (ETF)²⁴. Исследование данной практики Банка Японии выходит за рамки тематики данной статьи, мы упомянули о ней как об одном из возможных вариантов действий правительства в целях повышения капитализации национальных компаний.

Кстати, такая практика критиковалась в обзоре ОЭСР по макроэкономической ситуации в Японии в 2019 г., где говорилось, что покупки активов индексных фондов могут привести к переоценке их рыночной стоимости. Более того, программа Банка Японии подрывает рыночную дисциплину компаний, так как они получают поддержку только из-за того, что включены в основные рыночные индексы, а не за создание новых стратегий ведения бизнеса или выплату дивидендов²⁵.

В связи с этим встает вопрос о том, идет ли речь в новой правительственной Стратегии о реальных усилиях компаний, направленных на улучшение своих финансовых показателей, или о поддержке государства – фактически в прямой форме.

Помимо уровня капитализации компаний, правительственных экспертов также беспокоит и *структура распределения прибыли и денежного дохода* бизнеса. Доля прибыли японских компаний, распределяемая на дивиденды, практически сравнялась с долей, идущей на инвестиции. По результатам опроса, многие японские компании признают, что инвестиций для роста было недостаточно, а конкурентоспособность снизилась. Для создания «долгосрочной ценности», – подчеркивается в Стратегии, – необходимо идти на риск и осуществлять крупномасштабные и долгосрочные инвестиции, для чего очень важно постоянно получать значительный денежный поток (cash flow). В то же время как операционный, так и инвестиционный денежные потоки (включая расходы на НИОКР) в японских компаниях ниже, чем в американских (рис. 8).

По мнению правительственных экспертов, задержка инвестиций в перспективные области может привести к дальнейшей стагнации экономики и промышленности Японии²⁶. По сути, речь идет фактически о возвращении на новом уровне и в новых условиях к инвестиционным стратегиям, обеспечивающим, прежде всего, долгосрочный рост, которые применялись японскими компаниями в период высоких темпов роста и в 1980-е гг., когда компании были менее озабочены выплатой дивидендов и квартальной отчетностью.

Перспективные сферы инвестирования.

По мнению авторов Стратегии, в настоящее время японские компании недостаточно инвестируют в технологическое развитие и, в частности, в цифровизацию.

Цифровизация бизнеса стала одним из магистральных направлений трансформации корпоративного управления в Японии (как и в других странах) на рубеже XX–XI вв. Одна из

²⁴ В марте 2019 г., как отмечало агентство Bloomberg, объем покупки активов ETF со стороны Банка Японии достиг рекордного значения за последние годы – за месяц ЦБ скупил активы японских компаний, включенных в ETF, на 833 млрд иен (7,8 млрд долл.). На этом фоне Банк Японии вошел в число 10 наиболее крупных акционеров для 49,7% всех компаний, чьи акции котируются на Токийской фондовой бирже. Рост фондового рынка Японии (а также других стран) тесно коррелирует с проведением программ покупки активов со стороны ЦБ Японии. Подробнее: Власти Японии становятся крупнейшим акционером частных японских компаний <https://investfuture.ru/news/id/vlasti-yaponii-stanovyatsya-krupneyshim-akcionerom-chastnyh-yaponskih-kompaniy> (дата обращения: 04.05.2023).

²⁵ Власти Японии становятся крупнейшим акционером частных японских компаний. <https://news.rambler.ru/asia/42064498-vlasti-yaponii-stanovyatsya-krupneyshim-aktsionerom-chastnyh-yaponskih-kompaniy/> (дата обращения: 04.05.2023).

²⁶ Current Situation. https://www.meti.go.jp/english/press/2021/pdf/1116_Current_Situation.pdf (дата обращения: 04.05.2023).

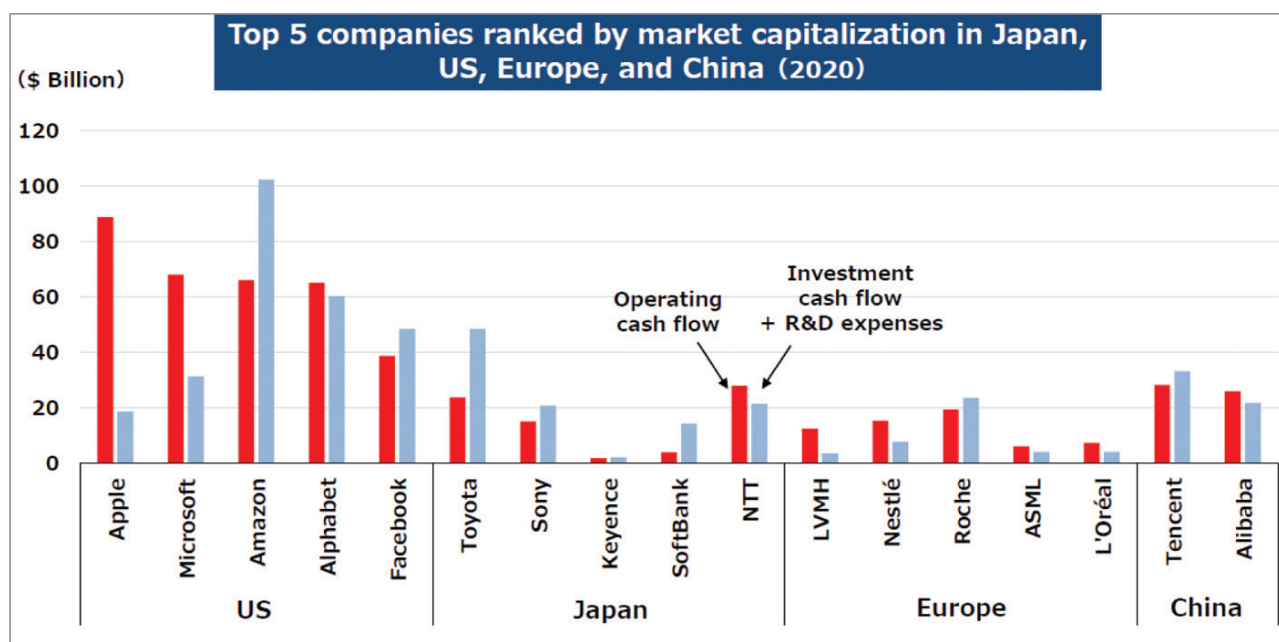


Рисунок 8. Показатели cash flow и инвестиций по 5 крупнейшим по капитализации компаниям Японии, США, европейских стран и Китая.

Источник: Creating Companies with Global Competitiveness Ministry of Economy, Trade and Industry. https://www.meti.go.jp/english/policy/economy/industrial_council/pdf/0331_001.pdf (дата обращения: 04.05.2023).

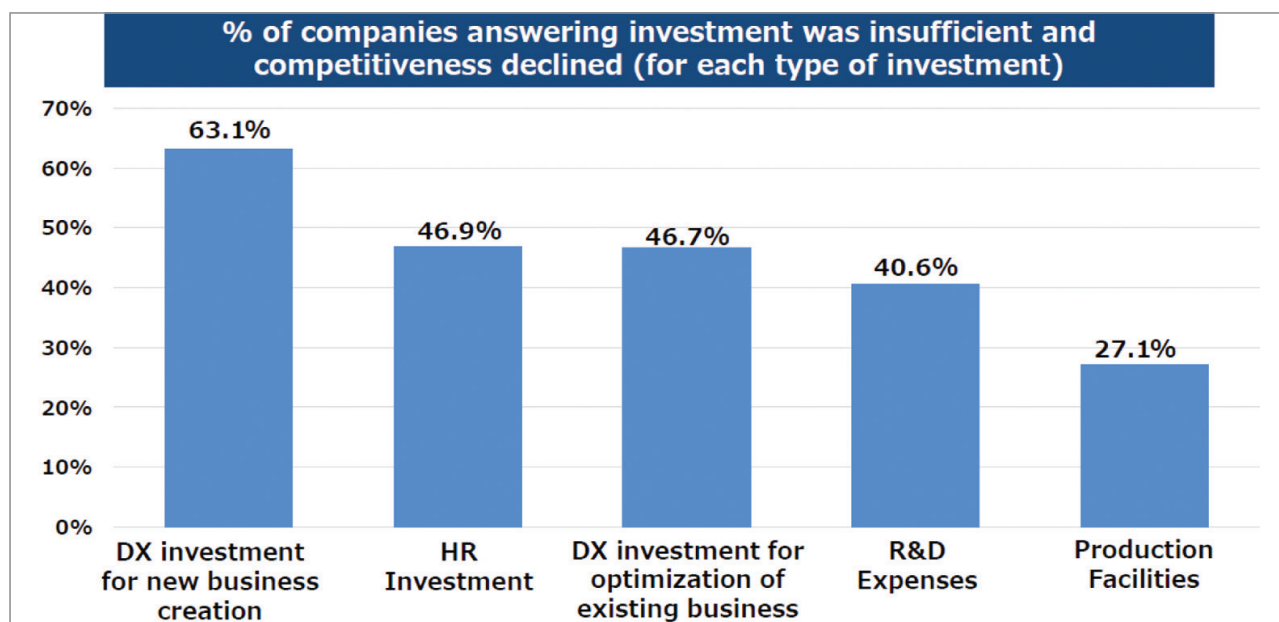


Рисунок 9. Доля компаний, которые считают, что инвестиции были недостаточны и конкурентоспособность падала (по отдельным направлениям инвестиций, по результатам опроса 441 компаний, представленных в первой и второй секции Токийского фондового рынка (%))

Источник: Creating Companies with Global Competitiveness Ministry of Economy, Trade and Industry, p. 5. https://www.meti.go.jp/english/policy/economy/industrial_council/pdf/0331_001.pdf (дата обращения: 04.05.2023).

ведущих исследовательских и консалтинговых организаций Японии Nomura Research Institute Group связывает цифровизацию бизнеса с решением социальных проблем и социальной ответственностью компаний, полагая, что «преобразование бизнеса в будущем должно осуществляться с учетом социальных проблем Японии, таких как снижение рождаемости и сокращение численности населения, поэтому любые усилия по ускорению преобразований путем внедрения технологии 5G должны быть сосредоточены на использовании данных, собираемых с помощью технологии 5G».

При этом прогнозируется полное преобразование бизнес-моделей на основе межотраслевых технологических платформ, в результате чего произойдет слияние цифровых платформ для корпоративных и конечных потребителей, в настоящее время существующих отдельно²⁷. Однако, по мнению правительственных экспертов, инвестиции японских компаний в цифровую трансформацию для создания нового бизнеса и модернизацию производственных процессов, а также в человеческий капитал пока недостаточны, что подтверждается результатами опросов японских компаний (рис. 9).

Инвестиции в людей

По поводу распределения финансовых потоков корпораций в широком смысле слова (структура издержек, инвестиции, доходы) в Стратегии содержится еще один важный посыл: в разгар волн крупных перемен, связанных с цифровизацией и экологизацией бизнеса, необходимыми и приоритетными становятся инвестиции в людей:

«...при переходе от вещей к идеям становится все более важно проявлять творческий подход... Инвестиции в людей становятся чрезвычайно важными в условиях нехватки рабочей силы в Японии...»

Кроме того, именно люди будут решать проблемы, стоящие перед обществом, такие как реагирование на изменение климата, снижение рождаемости и старение населения, устранение неравенства в доходах и обеспечение экономической безопасности, включая энергетику и продовольствие, что делает инвестиции в людей наиболее важной формой инвестиций.

По этой причине мы будем тщательно наращивать капитальные вложения в людей – в образование и другие сферы в дополнение к вложениям в форме заработной платы...»²⁸.

На первый взгляд ничего нового в этом послые нет. В рамках традиционной японской корпоративной концепции интересы работников всегда занимали высокое место в системе приоритетов, корпорации вкладывали значительные средства в обучение персонала, бонусы выплачивались даже в периоды финансовых затруднений, чему есть немало примеров. Стоимость рабочей силы в Японии долгое время оставалась одной из самых высоких в мире.

Почему же вопрос об инвестициях в человеческие ресурсы стал одним из ключевых в новой стратегии?

Во-первых, стоит обратиться к сравнительным данным по уровню оплаты труда в Японии и других развитых странах. В 2021 г. средняя годовая заработная плата в Японии (по ППС) составляла 39 711 долл., что ниже среднего показателя по странам-членам ОЭСР (51 607 долл.)

²⁷ Nomura Research Institute. <https://www.nri.com/en/keyword/dx> (дата обращения: 04.05.2023).

²⁸ Авторизированный сокращенный перевод. Grand Design and Action Plan for a New Form of Capitalism ~Investing in People, Technology, and Startups, p.5. https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2022en.pdf (дата обращения: 04.05.2023).

и близко к показателю, например Испании²⁹. Правда, ее сокращение в Японии в период экономической и политической турбулентности в 2022 г. было меньшим, чем в большинстве стран – членов ОЭСР – всего на 0,3%³⁰. Таким образом, оплата труда в Японии в настоящее время действительно не столь высока по сравнению с другими развитыми странами.

В тексте Стратегии указывается, что доля компенсации занятым в ВВП/ВНД имеет тенденцию к снижению в большинстве развитых стран. От себя заметим, что аналогичная тенденция также имеет место и в Японии, но она не является прямолинейной: в 2000 г. данный показатель составил 53,8%, в 2007 г. (перед мировым финансово-экономическим кризисом) – 50,8%, в 2018 г. – 50,5%, перед пандемией в 2019 г. – 51,3%, а в 2020 г. – 52,6%³¹.

Но более важным представляется то обстоятельство, что рекомендация со стороны правительства о повышении уровня оплаты труда подается в контексте вопроса о справедливом распределении результатов деятельности компаний, что вписывается в декларируемую концепцию построения социально-ориентированной экономической модели и социально-ответственного бизнеса. И крупный бизнес, если снова обратиться к политическим заявлениям Кэйданрэн, поддерживает эту идею.

Президент Кэйданрэн Токура М. на своей пресс-конференции в феврале 2023 г. подтвердил настоятельную рекомендацию компаниям повышать заработную плату в рамках корпоративной социальной ответственности, хотя в отчете Специального комитета по управлению и трудовой политике за 2023 г. не были установлены четкие количественные показатели повышения заработной платы. Это связано с тем, что показатели бизнеса сильно различаются в зависимости от отраслей, секторов и размеров отдельных компаний, и Кэйданрэн считает нецелесообразным устанавливать единый количественный ориентир³².

Токура также напомнил, что с 2014 г. некоторые компании откликнулись на призывы Кэйданрэн, несколько раз повысив оплату труда. «В этом году компании, которые в последние годы не повышали заработную плату, объявили, что теперь они ее повысят, а другие объявили о значительном ее повышении. Я чувствую, что такие шаги вывели темпы роста заработной платы на новый уровень»³³.

В документе организации 2022 г. предлагаются следующие меры в области трудовых отношений:

- 1) добиваться внесения поправок в законодательство, касающихся более гибкого регулирования рабочего времени;
- 2) поощрять создание условий, способствующих беспрепятственному притоку рабочей силы в растущие сектора и отрасли промышленности;
- 3) создавать эффективный цикл обучения и работы, способствующий совместной деятельности промышленности, академических кругов и правительства в сфере помощи студентам в планировании их карьеры, включая обучение, переквалификацию и стажировки.

В рамках инициативы под названием «Декларация о налаживании партнерских

²⁹ OECD Employment Database. https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1bb305a6-en/1/4/1/index.html?itemId=/content/publication/1bb305a6-en&_csp_=296f5ed49e92996368e2944737646de3&itemIGO=oecd&itemContentType=blook#annex-d1e45438 (дата обращения: 04.05.2023).

³⁰ Employment Outlook 2022. <https://www.oecd.org/employment-outlook/2022/> (дата обращения: 04.05.2023).

³¹ Japan Statistical Yearbook 2023, 2011, table 3-3. <https://www.stat.go.jp/english/data/nenkan/index.html> (дата обращения: 04.05.2023).

³² Японская конфедерация профсоюзов (RENGO) поставила цель повысить заработную плату на 5% в ходе весенних переговоров по заработной плате между руководством компаний в этом году. Chairman Tokura's Statements and Comments at His Press Conference. <https://www.keidanren.or.jp/en/speech/kaiken/2023/0206.html#p2> (дата обращения: 04.05.2023).

³³ Chairman Tokura's Statements and Comments at His Press Conference. <https://www.keidanren.or.jp/en/speech/kaiken/2023/0206.html#p2> (дата обращения: 04.05.2023).

отношений» Кэйданрэн также призывает правительство провести реформы в области образования, отвечающие потребностям новой эпохи, а компании – стремиться к разнообразию и инклюзивности и рассмотреть возможность разработки собственных внутренних систем трудоустройства, соответствующих фактическим обстоятельствам в каждой компании; прилагать усилия для повышения заработной платы и обеспечить инвестиции в людей и надлежащее распределение богатства между работниками³⁴.

Конечно, повышение уровня оплаты труда в Японии ожидаемо связывается с расширением внутреннего рынка. Анализ потребления домашних хозяйств и располагаемого дохода в развитых странах показывает, что потребление домашних хозяйств растет вместе с ростом располагаемого дохода, что, в общем-то, предсказуемо. Поэтому основная причина вялого расширения потребления домашних хозяйств в Японии заключается в том, что темпы роста располагаемого дохода являются недостаточными. Одной из главных причин такой ситуации, как определено в Стратегии, являются низкие темпы роста заработной платы, несмотря на то, что производительность труда в единицу времени демонстрирует неплохой по сравнению с другими странами рост. По мнению экспертов, если заработная плата не увеличится, то не вырастет и потребление, и устойчивый экономический рост не будет достигнут. В связи с этим предлагается «работать в рамках государственного и частного сотрудничества, чтобы обеспечить соответствие заработной платы росту производительности труда... Учитывая рост стоимости жизни, необходимо добиваться повышения минимальной заработной платы посредством сотрудничества государственного и частного секторов ...»³⁵.

Среди проблем и направлений трансформации японского бизнеса, актуальных на сегодняшний день и в будущем, в Стратегии упоминаются недостаточная активность стартапов, экологизация бизнеса, организация бесперебойного функционирования глобальных цепочек создания стоимости с участием японских компаний. Одним из приоритетов являются и вопросы социальной ответственности и устойчивого развития, так называемые принципы ESG³⁶.

Формат статьи не позволяет исследовать все эти, безусловно, актуальные и интересные вопросы, поэтому мы здесь ограничиваемся лишь их обозначением с тем, чтобы читатель смог оценить общий масштаб возможных перемен.

Выводы

В последние десятилетия XX в. внешняя среда деятельности японских корпораций изменилась, что поставило под сомнение эффективность многих элементов корпоративной концепции Японии. С завершением этапа догоняющего роста экономики в условиях глобализации и продолжающейся транснационализации японского бизнеса традиционная система корпоративного управления во многом исчерпала свои ресурсы и обнаружила слабые и уязвимые элементы, которые в других условиях таковыми не являлись.

Японская традиционная модель менеджмента начала существенно меняться уже несколько десятилетий назад. Перемены затронули такие основополагающие управленческие

³⁴ Practice Sustainable Capitalism. <https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2022/055.html> (дата обращения: 04.05.2023).

³⁵ Grand Design and Action Plan for a New Form of Capitalism ~Investing in People, Technology, and Startups.

³⁶ Аббревиатура ESG составлена из первых букв слов environmental, social и governance, обозначающих три направления (параметра), по которым компании обеспечивают управление устойчивым развитием. Направление Environmental (окружающая среда) затрагивает вопросы управления отходами, снижения вредных выбросов, обеспечения качества воды и воздуха и др. Social (социальная сфера) затрагивает вопросы безопасности труда, здоровья и благополучия сотрудников. Governance (корпоративное управление) отвечает за честные закупки, прозрачность, управление рисками.

вопросы, как оценка стоимости компаний, структура источников финансирования, отношения с инвесторами, распределение прибыли, инвестирование в стратегические направления, финансовая и бухгалтерская отчетность, система перекрестного владения акциями, назначение топ-менеджеров и их вознаграждение, раскрытие финансовой информации, управление персоналом, включая оплату труда.

В правительственной Стратегии формирования «нового капитализма» 2022 г., а также стратегических разработках ведущих предпринимательских организаций страны были представлены результаты «ревизии» концепции и практик корпоративного управления на рубеже третьего десятилетия XXI в. и предложена концепция «пост-неолиберального» капитализма, капитализма «заинтересованных сторон».

По мнению правительственных экспертов, корпоративное управление в Японии, поддерживаемое традиционными институтами и обычаями (например, пожизненная занятость, система набора новых выпускников, приоритетное продвижение по службе граждан Японии, а не иностранцев), препятствует необходимой реформе бизнеса. Вместе с тем анализ предложений и рекомендаций показывает, что прогнозируемые и предлагаемые перемены не являются переменами в полном смысле слова. Это возвращение к истокам, к традиционной практике японского бизнеса на новом уровне – особенно в части расширенного состава стейкхолдеров, социальной ответственности бизнеса, долгосрочного горизонта планирования и инвестирования в стратегические направления роста, развития персонала. Конечно, названные и другие традиционные практики сейчас могут быть эффективными с учетом их адаптации к меняющейся внутренней и внешней ситуации (т.е. происходит развитие по спирали), что очень характерно для Японии, и в партнерстве государства и бизнеса, что также в японской традиции.

Очень показательно в этом смысле заявление Кэйдзай доюкай еще в 2011 гг., в котором эксперты организации предлагают реализовать «новую модель бизнеса в японском стиле за счет внедрения новых концепций и углубления существующих сильных сторон»³⁷. Думается, что этот подход останется актуальным для правительства и компаний Японии и в ближайшие десятилетия.

Приложение. Стратегии развития отдельных сфер экономики и социальной жизни в составе Grand Design and Action Plan for a New Form of Capitalism

Январь 2022	<i>Towards Realizing a Digital Society</i>
Февраль 2022	<i>Towards Realizing a Green Society</i>
	<i>Towards Globalizing the Japanese Society</i>
	<i>Startups</i>
	<i>Next-generation Human Resource Development which supports Startups and Innovation</i>
	<i>Regulations and Institutions in the Digital Era</i>
	<i>Strategy for Advanced Fundamental Technology (Quantum and AI) towards creating innovation</i>

³⁷ For the realization of Mono-Koto Zukuri that achieves success in the global business --- In order to implement mono-koto zukuri from a mar-ket perspective --- June 24, 2011. <https://www.doyukai.or.jp/en/policyproposals/2011/pdf/110624a.pdf> (дата обращения: 04.05.2023).

Март 2022	<i>Creating Companies with Global Competitiveness</i> <i>Mission-oriented Economic and Industrial Policy</i> <i>Enhancement of EBPM (система оценки эффективности проектов)</i>
Апрель 2022	<i>Towards Maximizing Results from R&D Projects</i> <i>Inclusive Growth.</i>

Источник: Grand Design and Action Plan for a New Form of Capitalism ~Investing in People, Technology, and Startups~ https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2022en.pdf (дата обращения: 04.05.2023).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Лебедева И. П. Японские корпорации: стратегия развития. Москва: Восточная литература. 1995.
Тимонина И. Л. Японские корпорации в эпоху глобализации: революция управления // Бизнес-Академия. 2002. №1(11) – 2(12).

REFERENCES

Lebedeva, I.P. (1995). *Yaponskie korporatsii: strategiya razvitiya* [Japanese Corporations: Development Strategy]. Moscow: Vostochnaya literatura. (In Russian).
Timonina, I.L. (2002). *Yaponskie korporatsii v epokhu globalizatsii: revolyutsiya upravleniya* [Japanese Corporations in the Era of Globalization: The Management Revolution]. *Biznes-Akademiya*, 1(11)–2(12). (In Russian).

* * *

Mazumder M. (2013). Corporate governance practices in Japan: Post-crisis reforms, successive changes and future trends. *International Journal of Business, Management and Social*, 4 (1), Retrieved May 4, 2023 from https://www.researchgate.net/publication/299350334_Corporate_governance_practices_in_Japan_Post-crisis_reforms_successive_changes_and_future_trends
Toshiba to Maximize “Value Creation”. (2000, September). *Look Japan*.
Usami, J., Mitchell, A.M., Hansen, N. (2018, October). Japan’s Corporate Governance Code Revised to Require Cost of Capital Consideration, Boards Tasked with CEO Selection and Removal. *White & Case*. Retrieved May 4, 2023 from <https://www.whitecase.com/sites/whitecase/files/files/download/publications/japans-corporate-governance-code-revised-to-require-cost-of-capital-consideration-boards-tasked-with-ceo-selection-and-removal.pdf>
Yoshimori, M. (1995). Whose company is it? The concept of the corporation in Japan and the West. *Long Range Planning*, 28 (4), 2–44.

Поступила в редакцию: 20.04.2023

Received: 20.04.2023

Принята к публикации: 22.05.2023

Accepted: 22.05.2023